

P · O · R · T · U · S

WINTER • 1987 • HIVER

3 1761 11648555 8

CAI
TAG 7
P55



- Spotlight on Halifax
- Montréal: An Untold Story
- Free Trade
- Pleins feux sur le port d'Halifax
- L'histoire inédite du port de Montréal
- Le libre-échange

TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES
TROIS-RIVIERES



Ouvert à la navigation
toute l'année, le port de
Trois-Rivières offre des instal-
lations modernes et efficaces
qui peuvent accueillir toutes
formes de marchandises.



Open to navigation
year-round, the Port of
Trois-Rivières provides modern
and efficient installations
that can accommodate
all types of cargo.

Pour information:

For information:

Port de Trois-Rivières
C.P. 999
TROIS-RIVIERES (Québec)
G9A 5K2
(819) 378-3939

Port of Trois-Rivières
P.O. Box 999
TROIS-RIVIERES (Québec)
G9A 5K2
(819) 378-3939



P · O · R · T · U · S

Ports Canada Quarterly Review
Revue trimestrielle de Ports Canada

CAI
TAG7
- P55

COVER • Halifax: The Emerging Giant 16

The future of many ports will be dictated by their ability to adapt to the ever-changing economics of shipping. Halifax reaps the benefits.

ARTICLE VEDETTE • Halifax: un port en pleine effervescence 17

Pour plusieurs ports, l'avenir sera fonction de leur capacité d'adaptation aux conditions économiques du commerce maritime, en perpétuel changement. — Halifax récolte les fruits de ses efforts.

Cover Page/Couverture • *The port of Halifax, 1930/Le port d'Halifax, 1930.*



FREE TRADE 13

It will affect many aspects of Canadian business. Its impact will be felt in the transportation industry as well, including, the marine sector.

LIBRE-ÉCHANGE 13

Plusieurs aspects du commerce canadien sentiront son incidence, tout comme l'industrie du transport, sans oublier le secteur maritime.



MONTRÉAL: A Tour of History 24

The city which began as a small center for fur trade developed into a major port. Step through history to appreciate the stature of today's Port.

MONTRÉAL: un regard sur le passé 25

Autrefois le centre régional pour le commerce des fourrures, Montréal est de nos jours l'une des plus importantes villes portuaires. — Un coup d'œil sur les événements qui tracèrent son destin.



2
A word from
Marketing and cooperation.
Quelques secondes de
votre temps . . .
Marketing et coopération

5
Coal
Low prices could mean
trouble.
Le charbon
Que lui réserve l'avenir?

9
Labour
US and Canadian port unions
face new challenges.
Main-d'œuvre portuaire
De nouveaux défis pour les
syndicats américains et
canadiens

28
Cross border traffic
The changing face of the
transborder flow of containers
between Canada and the US.
Conteneurs
À surveiller: le flux
transfrontière Canada-É.-U.

32
Perspective
Strategic management revisited.
Perspective
Nouvelle stratégie de gestion

3 Letters
Courrier
4 Report on Business
Les affaires
29 The Bookend
Le bouquilleur
30 News and Views
En bref . . .
31 Across the Ports
D'un port à l'autre

PORTUS (Latin for "port") is published quarterly by Corporate Services of Ports Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0N6.

PORTUS (mot latin signifiant "port") est publié quatre fois l'an par les Services de la Société de Ports Canada, Ottawa, Ontario K1A 0N6.

A WORD FROM...

Marketing is playing an ever-important role in the port industry. Using an array of marketing techniques, ports are trying to enhance their business base or, at the very least, ensure the maintenance of existing clientele in a highly-competitive environment. But in spite of the ever-increasing popularity of marketing, its overall effectiveness remains to be determined.

Ports are mainly intermediaries sandwiched between the marine and surface modes. Port charges often account for less than 5% of the total transportation cost of a cargo, thus giving the port relatively low leverage. Port business is a derived demand, and as such relatively inelastic to resource-intensive marketing.

Marketing under such circumstances does not always lend itself to specific tangible outputs. This, however, has not detracted ports from channeling significant resources to this area. Considerable sums are being allocated to multiple facets of the discipline, ranging from run-of-the-mill sales to sophisticated competitive analysis. Marketing is also spreading its bounds far and beyond — from the door steps of the port to faraway lands, as the competition for attracting new accounts spills into overseas offices.

Ports Canada facilities, are, by and large, leased out to private operators. Hence, the operator has the primary responsibility to market the facilities under its direct management. This relationship between our ports and the operators of our facilities adds to the peculiarity of marketing in this arena. Put in this context, marketing at our ports takes on dimensions and difficulties not always recognized. It is a complex task stemming from an intertwined partnership of the port, shipping lines, rail roads and trucking firms, each of which has to play its important role.

In such an environment marketing is more dependent on the workings of the multi-partner relationships prevalent in the industry than on the extent of financial and other resources allocated to it. It can, therefore, act as a powerful tool to ensure that all components of this relationship operate in tandem and at full potential.

Ports Canada's mission is to provide a reliable and economical service in support of Canada's international trade objectives by acting as an "honest broker". Marketing is but a means toward this end. In isolation, it is practically futile. However, combined with our partners' efforts, it can bring about measurable results for all players.

We believe that marketing in the port environment needs a closer reassessment to ascertain its effectiveness. Ports cannot rely solely on miracles of marketing to sustain their growth thrusts while ignoring the fundamentals of the workings of the industry. The historical interaction amongst the players in the industry intensifies as intermodalism brings about new ground rules. As one, cooperative marketing takes on added significance critical to the well-being of each and all players. ‡

QUELQUES SECONDES DE VOTRE TEMPS...

Le marketing joue un rôle de plus en plus important dans l'industrie portuaire. Les ports déploient tout un éventail de techniques de commercialisation pour tenter d'accroître leur clientèle ou, au moins, de la conserver dans un contexte fort concurrentiel. Néanmoins, malgré la popularité croissante du marketing comme discipline, son efficacité globale est sujette à caution dans le domaine portuaire.

En effet, les ports sont essentiellement des intermédiaires entre le transport maritime et le transport de surface. Les frais portuaires comptent souvent pour moins de 5 % du coût total de transport d'une cargaison, ce qui donne aux ports un levier relativement faible. De plus, l'activité portuaire constitue une demande induite, qui de ce fait réagit moins nerveusement suite à des efforts massifs de marketing.

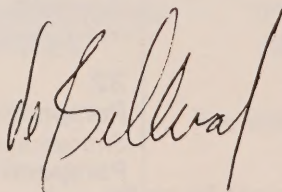
Même si le marketing, dans ces circonstances, ne donne pas toujours des résultats tangibles précis, les ports y affectent néanmoins d'importantes ressources, notamment la sollicitation directe auprès de clients potentiels. Le marketing consacre aussi ses efforts à rejoindre la clientèle potentielle sur place comme à l'étranger ou dans le domaine de la recherche appliquée au niveau micro-économique.

Par ailleurs, les installations de Ports Canada sont en général louées à des exploitants privés. C'est donc à ces derniers qu'incombe la responsabilité principale de commercialiser les installations dont ils assument la gestion directe. Cette relation entre nos ports et les exploitants de nos installations contribue au caractère particulier du marketing dans ce secteur. Dans un tel contexte, le marketing portuaire prend des dimensions et pose des difficultés dont on n'a pas toujours conscience. Il devient en effet une tâche complexe qui doit mettre à contribution, dans une relation d'étroite association, le port, les compagnies maritimes, les sociétés ferroviaires et les entreprises de camionnage, autant de parties qui ont un rôle essentiel à jouer.

Dans ces conditions, la valeur du marketing dépend davantage de la qualité de la collaboration de ces nombreux associés que de l'ampleur des ressources financières et autres qui y sont affectées. En outre, il peut constituer un puissant instrument permettant d'assurer la cohésion de tous les éléments de cette relation et l'exploitation de tout leur potentiel.

La mission de Ports Canada à titre d'intermédiaire consiste à garantir un service fiable et économique qui soutient les efforts des Canadiens en matière de commerce extérieur. C'est en combinant leurs efforts de marketing avec ceux des autres agents du système maritime que nos ports peuvent le mieux remplir leurs obligations en cette matière. En tenant compte des principes fondamentaux de l'industrie, notamment du point de vue de l'intermodalité propre aux activités portuaires, les ports sont donc amenés à valoriser davantage le marketing coopératif afin de promouvoir efficacement leur développement. ‡

Le président-directeur général



*Denis de Belleval
President and Chief Executive Officer*

GUESS WHAT?

To the Editor,

I very much enjoyed the first edition of **PORTUS**. Having been brought up in a city like Sept-Îles, where the port plays such an important role in maintaining the city's economy, I have always maintained an interest in the port business.

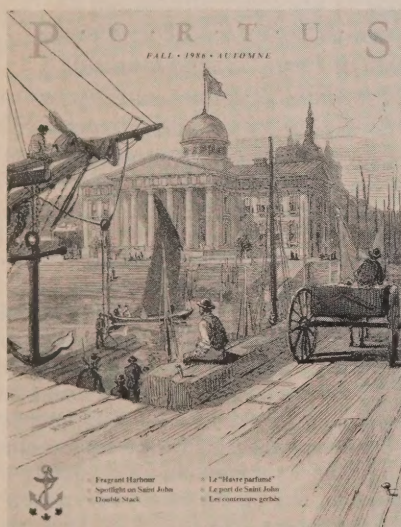
What port is illustrated on the cover of the Vol. 1, No. 1 edition of **PORTUS**? I searched your publication thoroughly, but did not find the answer. Does this port still exist or is it a computer-generated composite of several ancient ports rolled into one? The port illustrated has all the makings of a Roman port with what looks like the American flag sailing in the wind. As you probably have guessed, I am neither an expert in architecture nor in history, I am, however, curious to know which port is on the cover of this edition.

Maria Dasilva
Sept-Îles, Que.

Editor's Note:

Our apologies. We inadvertently created a guessing game by not providing information on the cover of our inaugural issue of **PORTUS**.

No one accurately guessed which port was on the cover. No, it is not a computer-generated composite, nor a Roman port, and it is certainly not Charleston, NC. It is the port of Québec, and the flag is not the US flag. It is the old Canadian flag. There appears to be some controversy as to the era depicted in the sketch. An architectural expert insists it is circa 1880 — you decide!



I really enjoyed your fall, 1986, issue of **PORTUS**. However, I was surprised to see on your cover a picture of Charleston, North Carolina with the American flag flying so prominently. Since Ports Canada represents a great number of ports across the country, I was disappointed that you did not feature a Canadian port on the cover.

M. Kippen
Ottawa, Ont.

Thank you for the Fall 1986 issue of **PORTUS**.

Congratulations on the launch of the new journal. It is elegantly produced and contains useful short articles on a range of topics. They are filled with information and valuable data as well as being well illustrated with graphs and photographs.

I, and my graduate students will find it a most useful source of information.

Dr John f. Davis
Professor of Geography
Birbeck College
University of London
London, England

FOR THE RECORD

Excellent start. Long overdue. Keep up the good work.

Gordon Moulard
Retired Port Manager,
Port of Saint John
Saint John, N. B.

I wish to congratulate you on the first issue of **PORTUS** — its excellent layout and colour complement, interesting articles with snappy titles. Although the overall quality of the magazine is high, I found the printed characters a little hard on the eyes. Could you get away from these furry characters? And a small point, I was left wondering just what the front cover picture was — a small caption inside would help the puzzled reader. However, I do look forward to the next issue and wish to congratulate your production staff again.

Christopher Podmore
Professor of Communications
University of Ottawa
Ottawa, Ont.

I would like to thank you for sending me a copy of the publication **PORTUS**.

Since I found this publication most interesting, I have forwarded it to the Peruvian National Ports authorities, through our Ministry of External Relations . . . we would also forward issues to the Peruvian National Ports, The Merchants Navy School and the Ministry of Navy.

Oscar Mautua
Ambassador of Peru
Ottawa, Ont.

Monsieur le rédacteur en chef,

Il y a quelques temps j'ai, à mon grand plaisir, eu la chance de lire votre magazine **PORTUS** qui m'a été acheminé par un ami dont le travail est relié au domaine du transport maritime.

Il savait bien que je serais intéressé par le contenu de cette revue, mais pas à ce point. Je suis vraiment impressionné par la variété des sujets qui y sont soulevés et surtout par la présentation fort soignée qui reflète un niveau de professionnalisme de la part des concepteurs.

Encore une fois, bravo!
Marcel Bélanger
Rivière-du-Loup, Que.

P · O · R · T · U · S

Winter 1987
Vol. 2, No.1

EDITORIAL BOARD

Hassan Ansary (Ottawa)
Ray Beck (Halifax)
Dolores McIntosh (Prince Rupert)
Jean-Michel Tessier (Québec)

EDITOR-IN-CHIEF

Hassan J. Ansary

ASSOCIATE EDITORS

Anne Laliberté
Pierre Vidal

DESIGN & PRODUCTION

Lisa Robertson
Denise Faguy

ADVERTISING

Lisa Robertson
(613) 957-6766

Published four times a year by
Corporate Services, Ports Canada
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0N6

The opinions expressed in **PORTUS** are those of the authors and do not necessarily represent the views of Ports Canada, its management or Boards of Directors.

Letters to the Editor should be addressed to:

PORTUS

c/o Ports Canada
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0N6
Telex#: 053-4127
Telecopier: (613) 996-9629

ISSN 0832-8587

Printed in Canada

Ports Canada describes a federal system of ports located in Belledune, Chicoutimi, Churchill, Halifax, Montréal, Port Colborne, Prescott, Prince Rupert, Québec, Saint John, Sept-Îles, St. John's, Trois-Rivières and Vancouver.

P · O · R · T · U · S

Hiver 1987
Vol. 2, No. 1

CONSEIL DE RÉDACTION

Hassan Ansary (Ottawa)
Ray Beck (Halifax)
Dolores McIntosh (Prince Rupert)
Jean-Michel Tessier (Québec)

RÉDACTEUR EN CHEF

Hassan J. Ansary

RÉDACTEURS ADJOINTS

Anne Laliberté
Pierre Vidal

PRODUCTION

Lisa Robertson
Denise Faguy

PUBLICITÉ

Lisa Robertson
(613) 957-6766

Le magazine **PORTUS** paraît
quatre fois l'an et est publié par:

Les Services de la Société
Ports Canada
99, rue Metcalfe
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

Les idées exprimées dans **PORTUS** sont
celles des auteurs et ne reflètent pas néces-
sairement l'opinion de Ports Canada, de
sa direction ou de ses conseils d'adminis-
tration.

Prière d'adresser les commentaires à:

PORTUS

a/s Ports Canada
99, rue Metcalfe
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

de télex : 053-4127

de télénographe: (613) 996-9629

ISSN 0832-8587

Imprimé au Canada

L'appellation Ports Canada désigne un
réseau fédéral de ports situés à Belledune,
Chicoutimi, Churchill, Halifax,
Montréal, Port Colborne, Prescott,
Prince Rupert, Québec,
Saint John, Sept-Îles, St. John's,
Trois-Rivières et Vancouver.

REPORT ON BUSINESS

"OPERATING PROFITS UP"— Ports Canada

After experiencing a drop in tonnage of 4% over the first half of 1986, compared with the same period in 1985, traffic across Ports Canada berths has rebounded in the third quarter to register a slight 1% decline from last year's performance. As of the end of September 1986, Ports Canada's cargo shipments stood at 51.6 million tonnes. The main area of good news was with respect to containerized cargo, which was up by almost 11% for the first nine months of 1986 versus the same period last year. The Port of Vancouver led the way with container traffic surging 34% ahead of last year's levels. Significant increases were also achieved at Montréal and Halifax.

"In spite of the slightly lower traffic throughput, Ports Canada's operating income, at \$17.7 million, was up by over 12% for the first three-quarters of 1986 versus the same period in 1985."

It was a fall-off in shipments of bulk commodities, such as grain, coal and petroleum products, that was primarily responsible for total Ports Canada tonnage (including private berths) being slightly depressed. Grain shipments to the end of September were lagging behind last year by 8%; partially as a result of September's labour dispute at the port of Thunder Bay shutting down east-bound grain movements.

In spite of the slightly lower traffic throughput, Ports Canada's operating income, at \$17.7 million, was up by over 12% for the first three-quarters of 1986 versus the same period in 1985. This can be broadly attributed to a more profitable cargo mix in favour of higher revenue-per-tonne container cargo at some ports and to cost-control measures implemented throughout the system. Combined net income for the fourteen ports of the Ports Canada system stood at \$32.4 million for the nine months ending September 30, 1986. This was down from \$35.5 million for the same period last year. This reduction reflects a lower level of investment income following a large cash payment to the federal government.

— Brian Acheson

LES AFFAIRES

AUGMENTATION DU BÉNÉFICE D'EXPLOITATION de Ports Canada

Après avoir diminué de 4 % au cours du premier semestre de 1986, par rapport à la période correspondante de 1985, le trafic aux postes de mouillage de Ports Canada a connu un regain au cours du troisième trimestre pour n'enregistrer qu'une baisse de 1 % par rapport aux trois premiers trimestres de 1985. À la fin de septembre, les expéditions de marchandises de Ports Canada se chiffraient à 51,6 millions de tonnes. Source d'encouragement, le volume des marchandises conteneurisées a augmenté de près de 11 % au cours des neuf premiers mois de 1986 comparativement à la période correspondante de 1985. En tête de file, le trafic des conteneurs au port de Vancouver a connu une montée en flèche par rapport à l'an dernier. Des hausses importantes ont également été enregistrées aux ports de Montréal et d'Halifax.

La baisse des expéditions de marchandises en vrac, notamment les céréales, le charbon et les produits pétroliers, était la principale cause de la légère diminution du tonnage total de Ports Canada. À la fin de septembre, on enregistrait une baisse de 8 % des expéditions de céréales par rapport à l'an dernier, et ce en raison du conflit de travail à Thunder Bay qui a paralysé, en septembre, les mouvements de grain vers l'est.

"Malgré une légère diminution du volume de trafic, le bénéfice d'exploitation de Ports Canada totalisait 17,7 millions de dollars, soit une hausse de 12 % pour les trois premiers trimestres de 1986 comparativement à la période correspondante de 1985."

Malgré une légère diminution du volume de trafic, le bénéfice d'exploitation de Ports Canada totalisait 17,7 millions de dollars, soit une hausse de 12 % pour les trois premiers trimestres de 1986 comparativement à la période correspondante de 1985. Cette augmentation est en grande partie attribuable à une proportion plus importante du tonnage conteneurisé qui produit des revenus plus élevés dans certains ports, ainsi qu'aux mesures de contrôle des coûts établies à travers le réseau. Le bénéfice net cumulé, pour les quatorze ports qui forment le réseau de Ports Canada, se chiffre à 32,4 millions de dollars pour les neuf mois se terminant le 30 septembre 1986, par rapport à 35,5 millions au 30 septembre 1985. Cette réduction témoigne d'un plus faible niveau du revenu de placement en raison d'un important paiement de liquidités au gouvernement fédéral.

— Brian Acheson

COAL: A Black Prospect?

Canadian coal exports have boomed as a result of the demands of Japanese steel producers. However, excess capacity and low prices present Canadian coal producers with an uncertain future.

Over the past decade, Canadian coal exports have become increasingly important to the national economy. Since 1979, annual coal exports have doubled from 13.7 million tonnes in 1979 to 27.4 million tonnes in 1985, contributing almost \$2 billion annually to the Canadian economy. The percentage of total world coal exports this represents has also increased from 6% to 8.4%,

"The primary problem is one of an oversupply of coal on world markets, which developed largely as a result of overcontracting for coal by Japanese steel mills."

making Canada the world's fifth largest exporter of coal after Australia, the U.S., Poland and South Africa. In 1984, for the first time, coal surpassed grain to become Canada's largest export commodity in terms of volume.

Canada's expanding role as a major player in the world export coal market has been responsible for the recent history of impressive growth in the coal industry. In 1982, out of total Canadian coal production of 42.8 million tonnes, 16 million tonnes, or 37%, was for export. By 1985, Canadian coal production had increased by 41% to 60.7 million tonnes. This increase in production was primarily driven by a 71% growth in exports over the same period to 27.4 million tonnes. By 1985, exports accounted for 45% of total Canadian coal production.

In spite of the good news with respect to the overall coal volumes, the Canadian coal industry is finding its profitability severely eroded over recent years due to declining coal prices and below full capacity operations. Since 1982, the price Canadian producers have received for coal exports has

declined by roughly 17% and the real price received by producers, after adjusting for inflation, has declined by about 30%. As well, with a large number of new coal projects coming on stream, the market has not been able to absorb the increased capacity and many mines are operating at only about 80% capacity or less.

Metallurgical Coal Dominates Exports

Coal is generally classified as either metallurgical coal, used in steel-making, or thermal coal, used primarily for the generation of electricity. Thermal coal makes up 60% of total Canadian coal production and accounts for 87% of domestic consumption (which includes a considerable volume of the U.S. coal imported into Ontario and Quebec). However, thermal coal accounts for only 18% of Canadian coal exports. This reflects the fact that thermal coal, with a lower value than metallurgical coal, cannot absorb the cost of transportation over longer distances and still remain competitive. Consequently, it is more

LE CHARBON: un avenir sombre?

Les demandes de l'industrie sidérurgique du Japon ont entraîné un boom des exportations canadiennes de charbon, mais les surplus de production et la baisse des prix placent nos producteurs devant des lendemains remplis d'incertitude

Au cours des dix dernières années, les exportations de charbon ont joué un grand rôle pour notre économie. Elles ont doublé, passant de 13,7 millions de tonnes en 1979 à 27,4 millions en 1985, et insufflent aujourd'hui près de 2 milliards de dollars dans notre économie. Le pourcentage que cela représente sur le marché mondial des exportations de charbon est également passé de 6 % à 8,4 %. Le Canada accède ainsi, après l'Australie, les États-Unis, la Pologne et l'Afrique du Sud, au cinquième rang des exportateurs de charbon. En 1984, pour la première fois, le charbon a surpassé le grain et est devenu, en termes de volume, le principal bien d'exportation du Canada.

La présence accrue du Canada sur le marché mondial des exportations de charbon explique la croissance marquée de ce segment de notre industrie. En 1982, 16 des 42,8 millions de tonnes de charbon produites au Canada, soit 37 %, étaient destinées à l'exportation. En 1985, nous exportions 41 % de notre production, qui atteignait alors

60,7 millions de tonnes. Cette hausse de la production est principalement due à l'augmentation de 71 % de nos exportations au cours de la même période, qui sont passées à 27,4 millions de tonnes. Le Canada exportait donc en 1985 près de la moitié (45 %) de sa production de charbon.

"Le problème tient surtout aux surplus de charbon disponibles sur le marché mondial, qui s'est beaucoup développé à la suite des fortes demandes formulées par l'industrie japonaise."

Malgré cela, l'industrie canadienne a accusé au cours des dernières années une sérieuse baisse de profits. Cette baisse s'explique par la chute des prix et le ralentissement des opérations, inférieures à notre pleine capacité de production. Depuis 1982, le prix versé aux exportateurs canadiens a chuté d'environ 17 %. Quant au montant réel leur revenant après calcul de l'inflation, il a baissé d'environ 30 %. De plus, en raison du trop grand nombre de nouveaux projets d'exploration mis de l'avant, le marché ne peut absorber les surplus de production et de nombreuses mines se voient forcées de ne fonctionner qu'à 80 % ou moins de leur capacité.

Le charbon destiné aux aciéries domine le marché des exportations

Il importe de faire la distinction entre le charbon de sidérurgie, servant à la production d'acier, et le charbon de chauffage, utilisé pour produire de l'électricité. Ce dernier type représente jusqu'à 60 % de notre production totale de charbon et 87 % de notre consommation intérieure, qui inclut d'énormes importations de charbon américain par l'Ontario et le Québec.



Black clouds loom over coal shipments

Sommes-nous sur des charbons ardents?

CREDIT: RIDLEY TERMINALS INC./PHOTO: RIDLEY TERMINALS INC.

difficult for Canadian thermal coal to compete on world markets than it is for Canadian metallurgical coal.

Since the late 1950s, growth in Canadian coal exports has been tied to the needs of the Japanese steel industry. In 1985, 18.5 million tonnes, or 68% of total Canadian coal exports, were exported to Japan. Of this amount, 17 million tonnes was metallurgical coal for Japan's steel industry. Canada now supplies about 25% of Japan's imported metallurgical coal and is the second largest supplier to this market after Australia.

"less extensive steel utilization and a reduced metallurgical coal requirement in steel making, combined with the excess production capacity in the current coal market, will make the next decade a difficult time for Canadian producers."

Japan is the world's leading producer of steel. In 1985, Japanese production totalled 105 million tonnes or 24% of the non-communist world's total production. Unlike other major steel producers, however, Japan does not possess sufficient supplies of metallurgical coal. Therefore, Japanese steel producers systematically set out to encourage the development of a diversified set of low-cost sources of supply. Coal developments were aided through long term contracts, often with optimistic tonnage projections, financing assistance, and, on occasion, the taking of an equity position by the Japanese steel mills. The result was numerous coal projects coming on-stream to serve the Japanese steel industry; most particularly in Australia, Canada and the USSR.

The position of Japan as the world's major steel producer, and the reliance of Japanese steel producers on imported metallurgical coal, has served to make Japan the predominant buyer and price setter in the market, accounting for about 59% of the total international trade in metallurgical coal, or about 63 million tonnes per year. However, there is concern that the Japanese steel industry is in a period of long-term stagnation. Production is down 6% in 1986 compared with 1985, and 1985 was down marginally from 1984. It is expected

that Japan's five major steel producers will be reporting losses exceeding US\$1.3 billion for 1986.

As the second largest customer for Canadian coal, South Korea was the destination for 3.6 million tonnes of Canadian coal in 1985, with 61% of this being metallurgical coal for the country's steel industry. This represented 30% of the country's total imported coal requirement. South Korean heavy steel production only started in 1973. Since then, spurred on by the shift in the industrial structure into heavy industries, it has achieved an average annual growth rate of 15.6% to reach a 1985 production level of 13.5 million tonnes. For 1986, production is running 8.5% ahead of 1985 levels and, for the balance of the decade, Korean planners are forecasting an annual growth rate of 6%.

Excess Capacity and Low Prices

While Canadian coal exports have boomed over the past decade, the situation being faced by coal producers is one of increasing market competition and prices generally running very near the cost of production with very little room for profit. Since 1982, the real inflation-adjusted price of coal received by producers has declined by about 30% virtually eliminating the economic return to producing companies. The primary problem is one of an oversupply of coal on world markets, which developed largely as a result of overcontracting for coal by Japanese steel mills.

In 1980, the metallurgical coal market was roughly in equilibrium with respect to supply and demand. Japanese production was at a peak of about 112 million tonnes and the industry in Japan was predicting that its production would increase further to about 137 million tonnes by 1990. Based on this forecast, the Japanese steel industry negotiated several long-term contracts in Canada, Australia and the USSR resulting in new metallurgical coal projects coming on-stream with combined annual capacity of about 20 million tonnes. In Canada, the \$2.8 billion Northeast British Columbia coal development of Quintette Coal Ltd. and Teck Corporation was part of this Japanese effort to secure long-term stable sources of supply for metallurgical coal.

However, after reaching peak production levels in 1979, world steel production, and the demand for metallurgical coal, declined sharply in 1982 and 1983. For non-communist countries, total steel production declined by about 20% between 1979 and 1983, from about 490 million tonnes to about 394 million tonnes. By 1985, steel production had only recovered to 435 million tonnes; still about 11% below 1979 peak levels. Japanese production has also declined significantly. Production in 1983 was 13% down from 1980 levels and 1985 production, at 105 million tonnes, is still 6% below 1980 production.

At the same time that the demand for metallurgical coal has shrunk, the supply has grown significantly as a result of the new mining projects developed to serve the Japanese market. Japanese steel production is falling far short of earlier projections, and, rather than the predicted production of 137 million tonnes per year by 1990, production is now expected to remain stable at about 100 million tonnes per year for some time to come. Therefore, the new mine capacity contracted for by the Japanese in 1980, equal to about 30% of their total requirements, is now redundant.

The production of coal is highly capital intensive with long lead times to develop new capacity. As a consequence, the short-to-medium-term supply is price inelastic and the large surplus of coal production capacity has sent coal prices tumbling. Furthermore, in light of the extent of the excess capacity problem and the slow rate of growth in demand, it is unlikely that prices will recover significantly until some time into the next decade.

There has been considerable opinion expressed that Japanese coal buyers purposely engineered the current coal market glut through deliberate overcontracting and overly optimistic projections of their coal requirements. Whether this was deliberate or not, the Japanese steel mills do act as a powerful oligopoly with coordinated acquisition and pricing strategies. This coordinated approach to procurement, combined with the dominant position of Japan as the main destination for most of the worlds trade in metallurgical coal, has made Japan the price

setter for metallurgical coal. The Japanese steel industry has used this power to ensure secure sources of supply for low-cost coal. With coal producers desperately attempting to maintain production levels, the Japanese buyers are able to tailor prices and volumes to provide each producer with a bare minimum cash flow to stay in operation. This policy is very evident

FACTS ON CANADIAN COAL 1985 Data

TOTAL CANADIAN PRODUCTION	60,760,195 tonnes
EXPORTS	
Metallurgical coal	22,374,000 tonnes
Thermal coal	5,003,000 tonnes
Total coal exports	27,377,000 tonnes
VALUE OF COAL PRODUCTION (AT MINE)	
British Columbia	\$1,102 million
Alberta	\$ 459 million
Nova Scotia	\$ 169 million
Saskatchewan	\$ 125 million
New Brunswick	\$ 29 million
Total	\$1,884 million
VALUE OF COAL EXPORTS	\$1,963 million
MAJOR EXPORT TERMINALS	
Westshore-Vancouver	17.4 million tonnes
Ridley - Prince Rupert	7.2 million tonnes
Neptune-Vancouver	2.5 million tonnes
DESTINATION OF EXPORTS	
Japan	67.9%
South Korea	13.1%
Brazil	3.3%
All others	15.7%

Source: The Coal Association of Canada/L'Association charbonnière

in British Columbia, where the struggling new mines in the northeast receive about \$93.50 per tonne for the entire contracted quantity of coal while similar quality coal from established mines in the southeast part of the province receive about \$70 per tonne with only about 55% of the contracted quantities being accepted. In this way, all producers are kept in operation and the average price is kept low.

For Canadian coal producers, exporting to serve the needs of the Japanese steel industry has been beneficial in that it provided the key to past growth. However, Canada cannot rely on the Japanese market for future growth. Japan's needs are not expanding and may be contracting. As well, Japan has already over-contracted for coal from its traditional suppliers, such as Canada and Australia, but is encouraging the development of coal deposits by new suppliers such as China and the USSR. With the prospect for growth in exports to Japan so unencouraging, Canada must look to new markets to generate future growth in exports.

It is the developing countries that hold the greatest promise

Il ne constitue cependant que 18 % des exportations canadiennes de charbon. Ce minerai, d'une valeur inférieure à celle du charbon de sidérurgie, ne peut en effet absorber le coût du transport sur de longues distances tout en demeurant concurrentiel sur les marchés mondiaux.

Depuis la fin des années 50, la croissance des exportations cana-

destinés aux besoins de l'industrie sidérurgique japonaise ont vu le jour, pour la plupart en Australie, au Canada et en Union soviétique.

Le Japon, parce qu'il est le plus grand producteur d'acier au monde et parce qu'il compte sur les importations de charbon de sidérurgie, en est devenu le principal acheteur et celui qui fixe son prix sur le marché. Il achète environ 59 % de la production mondiale, soit approximativement 63 millions de tonnes par année. Malgré tout, l'industrie sidérurgique japonaise semble traverser une longue période de stagnation. Sa production a en effet chuté en 1986 de 6 % par rapport à 1985, année où elle était déjà un peu plus faible qu'en 1984. Les cinq grands producteurs japonais devraient accuser en 1986 des pertes de plus de 1,3 milliard de dollars US.

Principal acheteur de charbon canadien après le Japon, la Corée du Sud en importait 3,6 millions de tonnes en 1985, dont 61 % pour alimenter son industrie sidérurgique. La Corée du Sud achète du Canada 30 % du charbon dont elle a besoin. Son industrie sidérurgique, poussée par les changements observés au niveau des industries lourdes en général, a enregistré depuis ses débuts en 1973 une croissance annuelle moyenne de 15,6 %. Sa production a finalement atteint en 1985 13,5 millions de tonnes. Celle de 1986 la dépasse de 8,5 %, et les planificateurs sud-coréens prédisent une croissance annuelle de 6 % d'ici à la fin de la décennie.

Surplus de production et baisse des prix

Malgré le boom des exportations de charbon des dix dernières années, les producteurs canadiens doivent soutenir une concurrence plus forte. Les prix, très près des coûts de production, leur laissent une marge très faible de profits. Depuis 1982, le montant réel que touchent les producteurs après calcul de l'inflation a en effet chuté d'environ 30 %. Le problème tient surtout aux surplus de charbon disponibles sur le marché mondial, qui s'est beaucoup développé à la suite des fortes demandes formulées par l'industrie japonaise.

En 1980, l'offre de charbon de sidérurgie équivalait pratiquement à la demande. La production japonaise d'acier atteignait

un niveau sans précédent d'à peu près 112 millions de tonnes, et les industriels prévoyaient qu'elle atteindrait les 137 millions de tonnes avant 1990. Le Japon négocia donc plusieurs contrats à long terme avec le Canada, l'Australie et l'Union soviétique, ce qui entraîna la mise en exploitation de nouvelles mines de charbon de sidérurgie d'une capacité annuelle totale de quelque 20 millions de tonnes. Mentionnons entre autres que le projet d'une valeur de 2,8 millions de dollars mis de l'avant dans le nord-est de la Colombie-Britannique par Quintette Coal Ltd. et Teck Corporation s'inscrivait dans ce cadre et visait à assurer au Japon un approvisionnement à long terme en charbon.

Toutefois, après avoir atteint en 1979 un niveau record, la production mondiale d'acier, tout comme la demande de charbon de sidérurgie, chutait abruptement en 1982 et en 1983. Dans les pays occidentaux, elle diminuait d'environ 20 % entre 1979 et 1983 et passait de quelque 490 millions à environ 394 millions de tonnes. En 1985, elle n'atteignait de nouveau que 435 millions de tonnes, soit 11 % de moins qu'en 1979. Le Japon n'a pas été épargné par cette baisse. Sa production marquait en 1983 une baisse de 13 % par rapport à celle de 1980, et celle de 1985, qui se chiffrait à 105 millions de tonnes, était toujours inférieure de 6 % à la production de 1980.

Tandis que la demande de charbon de sidérurgie baissait, l'offre, en raison du grand nombre de projets miniers mis de l'avant pour desservir le marché japonais, continuait d'augmenter. Or, le Japon produit beaucoup moins d'acier que prévu; sa production sidérurgique, qui devait atteindre 137 millions de tonnes par année d'ici à 1990, ne dépassera vraisemblablement pas les 100 millions avant un certain temps. C'est donc dire que les contrats signés par le Japon en 1980 en vue d'assurer environ 30 % de ses approvisionnements ne se justifient plus.

La production du charbon requiert d'énormes capitaux et son augmentation exige du temps. Par conséquent, les prix des approvisionnements en charbon à court et à moyen termes ne sont pas élastiques et les importants surplus les ont fait chuter.

Qui plus est, compte tenu de l'ampleur de la surcapacité de production annuelle et du faible rythme de croissance de la demande, il est peu probable que les prix remontent beaucoup avant les années 1990.

Plusieurs soupçonnent les acheteurs japonais d'avoir orchestré à dessein la surproduction de charbon en concluant des contrats d'approvisionnement et en établissant des prévisions supérieures à leurs besoins. Que cela ait été délibéré ou non, reste que les producteurs d'acier japonais se sont comportés comme les membres d'un cartel coordonnant leurs stratégies d'achat et d'établissement des prix. Cette coordination, alliée au fait que le Japon est le principal importateur de charbon de sidérurgie, lui a conféré le pouvoir de fixer les prix. L'industrie sidérurgique japonaise s'est servie de ce pouvoir pour assurer ses approvisionnements à bon prix. Pendant que les producteurs de charbon luttent désespérément pour maintenir leur production, les acheteurs japonais peuvent se permettre de dicter les prix et les volumes de manière à ne laisser à chaque producteur qu'une faible marge brute d'auto-financement. La situation en Colombie-Britannique illustre très bien les conséquences de cette politique. Les nouvelles mines du nord-est de cette province, qui luttent actuellement pour leur survie, reçoivent environ 93,50 \$ la tonne pour la quantité totale de charbon prévue par contrats, tandis que d'autres mines bien établies du sud-est n'obtiennent que 70 \$ pour environ 55 % seulement des quantités de charbon prévues dans les accords initiaux conclus. Cette situation fait que tous les producteurs survivent et que les prix restent bas.

L'exportation de charbon de sidérurgie vers le Japon a cependant permis à nos producteurs de prospérer pendant des années. Les Canadiens ne peuvent toutefois pas fonder leur avenir sur le marché nippon. Les besoins du Japon risquent non seulement de plafonner, mais aussi de diminuer. Les Japonais, ayant déjà conclu trop de contrats d'approvisionnement avec leurs fournisseurs traditionnels, le Canada et l'Australie, encouragent également la mise en exploitation de dépôts de charbon par de nouveaux fournisseurs comme la Chine et l'Union soviétique.

FAITS SAILLANTS CONCERNANT LE CHARBON CANADIEN

Données de 1985

PRODUCTION CANADIENNE TOTALE

EXPORTATIONS

Charbon de sidérurgie
Charbon de chauffage
Total des exportations de charbon

VALEUR DE LA PRODUCTION DU CHARBON (À LA MINE)

Colombie-Britannique
Alberta
Nouvelle-Écosse
Saskatchewan
Nouveau-Brunswick
Total

VALEUR DES EXPORTATIONS DE CHARBON

PRINCIPAUX TERMINAUX VOUS À L'EXPORTATION

Westshore - Vancouver
Idley - Prince Rupert
Septerne - Vancouver

ESTIMATION DES EXPORTATIONS

Japon
Corée du Sud
Taïwan
Vers les autres pays
Total

diennes de charbon est étroitement liée aux besoins des aciéries japonaises. En 1985, le Canada expédiait au Japon 18,5 millions de tonnes de charbon, soit 68 % de ses exportations. De cette quantité, 17 millions de tonnes étaient destinées à l'industrie sidérurgique. Le Canada, deuxième fournisseur du Japon, après l'Australie, procure aujourd'hui environ 25 % du charbon de sidérurgie que les Japonais importent.

Le Japon est le plus grand producteur d'acier au monde. En 1985, sa production, 105 millions de tonnes, représentait 24 % de celle de l'ensemble des pays du bloc occidental. Contrairement aux autres grands producteurs d'acier, le Japon ne possède toutefois pas suffisamment de charbon de sidérurgie. Il incite donc ses aciéries à trouver des sources variées d'approvisionnement à prix peu élevés. Le Japon favorise le développement des mines de charbon en adjugeant des contrats à long terme, dans bien des cas fondés sur des prévisions optimistes, en accordant une assistance financière aux producteurs, et parfois même en investissant dans certains projets. C'est ainsi que nombre de projets charbonniers

for providing future growth in exports of Canadian metallurgical coal. More and more, steel production is shifting from the developed countries in favour of developing countries. While steel production has been on the decline in Japan and the US, impressive growth rates have been achieved in India, South Korea and Brazil. For Canadian coal producers, steel production gains in South Korea and Brazil carry the added significance in that these countries are the second — and third-ranked customers, respectively, for Canadian coal.

Outlook for the Future

The future for Canada's metallurgical coal exports is a function of emerging trends in world steel production. In this regard, high economic growth rates of the 1970s tended to obscure structural changes to the industry which have only become apparent over the last several years. However, these changes will be dominant in determining the direction of the industry for the balance of this century and beyond.

Industrial technology is moving away from intensive steel utilization. Product down-sizing is apparent in many industries, but is nowhere more pronounced than in the automobile industry, a major consumer of steel. The development of substitute materials is a major growth sector with many of the new engineered materials being lighter, stronger and/or cheaper to manufacture than the steel they are replacing. The effect of this has been a decline in steel utilization per unit of GNP in most developed economies.

As well, the steel industry itself is being transformed in such a way as to reduce the requirement for metallurgical coal. Improvements in coke-oven technology have now made it possible to use up to 15% lower-cost thermal coal. In addition, the steel industry is making greater use of electric arc furnaces, which do not use metallurgical coal.

The trends toward less extensive steel utilization and a reduced metallurgical coal requirement in steel making, combined with the excess production capacity in the current coal market, will make the next decade a difficult time for Canadian producers. Low prices



Black gold rolls in/ Au pays de 'l'or' noir

will continue to dominate the industry. However, declining market requirements in Japan could be offset by the fact that the money-losing Japanese domestic coal industry may be cut back over the next several years leaving more room for imports. As well, the newly emerging steel producers in countries such as South Korea, India and Brazil provide the potential of a growth market for Canadian coal.

"Japanese steel industry has used this power to ensure secure sources of supply for low-cost coal."

As difficult as the next decade undoubtedly will be, the Canadian coal industry possesses many strengths. The political and economic stability of Canada is important to customers looking for a secure source of supply. In particular, Canada gained a reputation of high credibility in meeting commitments during periods of unstable market supply in the late 1970s. Canada has a well-developed transportation infrastructure for the handling of coal by the rail lines and at efficient port facilities in Vancouver and Prince Rupert which have helped offset our disadvantages of a difficult topography, long distances and climate. Finally, Canadian coal mines are among the most efficient in the world with a highly trained and stable work force, highly developed technical expertise and extensive reserves of high quality coal. These strengths will ensure the competitiveness of the Canadian coal industry in enhancing its position as a major world coal supplier. ‡

— Brian Acheson

Compte tenu de l'avenir plutôt sombre que semble lui réserver le Japon, le Canada aurait donc avantage à rechercher de nouveaux marchés afin d'accroître ses exportations.

Les pays en développement constituent le débouché le plus prometteur pour les exportations canadiennes de charbon de sidérurgie. La production d'acier diminue dans les pays développés comme le Japon et les États-Unis, au profit de pays en développement tels l'Inde, la Corée du Sud et le Brésil, où elle atteint des rythmes de croissance impressionnants. Pour les producteurs canadiens, cette croissance revêt d'autant plus d'importance que la Corée du Sud et le Brésil sont respectivement ses deuxième et troisième acheteurs de charbon.

Perspectives d'avenir

L'avenir des exportations canadiennes de charbon de sidérurgie repose sur le développement de l'industrie mondiale de l'acier. Les taux élevés de croissance économique observés au cours des années 1970 ont eu tendance à masquer jusqu'à tout dernièrement les changements structuraux survenus au sein de l'industrie. Ces changements détermineront dans une large mesure son orientation d'ici à la fin du siècle et au-delà.

La technologie industrielle fait de moins en moins appel à l'acier. Cette baisse d'utilisation touche nombre d'industries, mais elle n'est nulle part plus prononcée que dans celle de l'automobile, qui en consomme traditionnellement beaucoup. La mise au point de nouveaux matériaux, à la fois plus légers, plus résistants et moins coûteux à produire que l'acier, progresse rapidement. Cette substitution a

entraîné dans la plupart des pays développés une baisse du pourcentage du PNB attribuable à la production sidérurgique.

Les aciéries elles-mêmes s'efforcent de réduire leurs besoins en charbon de sidérurgie. Grâce aux améliorations apportées aux fours à coke, elles peuvent utiliser du charbon de chauffage, moins coûteux, jusque dans une proportion de 15 %. L'industrie sidérurgique se sert en outre de plus en plus de fours électriques.

Le fait qu'on utilise moins d'acier et que la demande de charbon de sidérurgie, alliée aux surplus de charbon disponibles sur le marché, rendra la situation difficile pour les producteurs canadiens au cours de la prochaine décennie. Les prix resteront peu élevés mais il est toutefois possible que le déclin de l'industrie japonaise de production de charbon, déjà en perte de vitesse, contrebalance la baisse de la demande au Japon, ce qui laisserait davantage de place pour les importations. De même, les nouveaux producteurs d'acier de la Corée du Sud, de l'Inde et du Brésil, par exemple, pourraient offrir au charbon canadien de plus grand débouchés.

La prochaine décennie sera certainement difficile, mais l'industrie canadienne du charbon possède de nombreux atouts. La stabilité de notre régime politique et de notre économie revêt de l'importance aux yeux des pays à la recherche d'une source sûre d'approvisionnements. Le Canada a notamment prouvé qu'il respectait ses engagements en période d'instabilité des approvisionnements comme celle de la fin des années 1970. Il s'est doté de solides infrastructures ferroviaires et portuaires, à Vancouver et à Prince Rupert dans ce dernier cas, qui contribuent à pallier aux inconvénients que créent sa topographie, la grandeur de son territoire et son climat. Enfin, nos mines de charbon comptent parmi les mieux organisées au monde. Elles disposent d'une main-d'œuvre stable et très qualifiée, emploient des techniques modernes et possèdent d'énormes réserves de minerai de grande qualité. Ces atouts permettront certainement à l'industrie canadienne du charbon de demeurer concurrentielle et de renforcer sa position d'important fournisseur mondial. ‡

— Brian Acheson

CREDIT: RIDLEY TERMINALS INC/PHOTO: RIDLEY TERMINALS INC.

WATERFRONT LABOUR:

Sailing into Rough Waters

by George Simms

Major factors accounting for recent ILA concessions at US ports are relevant to Canadian ports, where additional competitive pressures will now be felt, until similar efforts are made to improve productivity.

Negotiations to extend waterfront labour agreements, which expired on September 30, 1986, are finally over in the United States. For better or for worse, ratification took place on November 21st, and ports are now operating under new three-year agreements. The strong positions taken by both labour and management are evidenced

"What has been happening on the U.S. waterfronts is of great importance to Canadian ports, some of which have been experiencing difficult times."

in the "stop and start" nature of negotiations. As many as 30 ports were on strike at one time. Labour held strongly against the loss of wage increases and other benefits well into negotiations, but eventually gave way to varying degrees, depending, it would seem, on geographic conditions.

Forecasters of major economic and technological changes facing North American society suggest that the final outcome is a major step in the right direction for both the economy in general and for individual ports struggling to maintain traffic levels.

What has been happening on the U.S. waterfronts is of great importance to Canadian ports, some of which have been experiencing difficult times. Not only are some of the identical factors at work, but recent concessions at U.S. ports can be expected to increase competition for Canadian ports.

By way of geographic background, cargo moves into and out of continental United

States through four major groups of ports. On the East Coast, the North Atlantic range extending from Maine to Virginia, includes the major ports of New York, Philadelphia, Baltimore and Hampton Roads, which account for the major share of containerized traffic. The South Atlantic range extends from North Carolina to Florida including the ports of Charleston, Savannah and Jacksonville, while Gulf ports include the ports of Mobile, New Orleans, Galveston and Houston. These ports handle substantial volumes of bulk traffic. The Pacific Coast group includes such major ports as Seattle, Tacoma, Oakland, San Francisco, Los Angeles and Long Beach, all of which handle containerized traffic. This article focuses on the East Coast where developments have been followed more closely.

"An important factor influencing productivity is the state of labour-management relations. Substantial improvements must come from a process that involves all concerned parties in a continuing dialogue at the national, regional and local levels, a process which includes 'joint labour-management cooperation in addressing the human resource aspects of improving productivity'."

New waterfront agreements in the U.S. consist of two types. Master agreements cover wages and other basic provisions, while

DÉBARDEURS:

négociations houleuses

par George Simms

Les importants facteurs justifiant les concessions effectuées par les débardeurs américains dans le cadre de la négociation de leurs contrats de travail s'appliquent aux employés de nos ports, qui devront en effet soutenir une concurrence plus marquée et consacrer à l'accroissement de leur productivité les mêmes efforts que leurs homologues américains.

Les conventions collectives des débardeurs américains, expirées depuis le 30 septembre, ont finalement, pour le meilleur ou pour le pire, été renouvelées le 21 novembre dernier pour une période de trois ans. L'interruption et la reprise fréquentes des négociations montrent à quel point les parties aussi bien patronale que syndicale étaient peu

"Les ports canadiens, notamment ceux qui traversent une période difficile, pourraient tirer profit de l'expérience américaine."

flexibles. La grève touchait une trentaine de ports à la fois. Le syndicat ne voulait aucunement céder sur la question des hausses salariales et s'opposait vivement à la perte d'autres avantages, mais il a finalement obtempéré sur certains points, qui seraient semble-t-il fonction de la situation géographique de chaque port.

Si l'on se fie aux importants changements économiques et technologiques qui guettent la société nord-américaine, l'issue des négociations semble constituer un pas important dans la bonne direction, et ce aussi bien pour l'économie en général que pour les ports, qui doivent actuellement lutter pour maintenir leur niveau de trafic.

Les ports canadiens, notamment ceux qui traversent une période difficile, pourraient tirer profit de l'expérience américaine. En effet, nous sommes non seulement en présence de facteurs similaires, mais les concessions faites par les débardeurs des États-Unis sont susceptibles d'accentuer la concurrence pour les ports canadiens.

Pour des raisons géographiques, les marchandises sont transportées à destination et à partir des États-Unis par quatre grands groupes de ports. Sur la côte est, sur le territoire au nord de l'Atlantique s'étendant du Maine à la Virginie, le transport s'effectue par les ports de New York, de Philadelphie, de Baltimore et de Hampton Roads. Ces ports acheminent d'ailleurs la plus grande part des marchandises conteneurisées. La partie sud de l'Atlantique, de la Caroline du Nord à la Floride, est desservie par les ports de Charleston, de Savannah et de Jacksonville et, du côté du Golfe, par ceux de Mobile, de New Orleans, de Galveston et de Houston. Ces ports maintiennent des volumes considérables de marchandises en vrac. Le groupe de la côte du Pacifique comprend d'importants ports comme Seattle, Tacoma, Oakland, San Francisco, Los Angeles et Long Beach, qui acheminent tous des conteneurs.

"Il y aurait lieu d'instituer un processus qui favorise le maintien du dialogue aux niveaux national, régional et local. Ce processus devrait faire appel à la collaboration patronale-syndicale au règlement de tous les aspects de l'amélioration de la productivité qui touchent les ressources humaines."

Le présent article traite plus précisément des ports de la côte est, dont nous avons pu suivre les développements de plus près.

Les nouvelles conventions col-

local contracts cover work rules and provisions for guaranteed income programs at individual ports.

In the North Atlantic, there are two master agreements. The New York and Boston Shipping Associations, together with the Container Carrier Council negotiated agreements on behalf of their respective ports and the Council of North Atlantic Shipping Association (CONASA) negotiated with the International Longshoremen's Association (ILA) on behalf of the ports of Hampton Roads, Baltimore, Philadelphia and Providence.

The master agreement between CONASA, and the ILA locals at those ports sets a two-tier-wage scale, one for labour working on containerized, lash and break-bulk cargo and the other for labour involved in the handling of grain and ore cargo. For the former the hourly basic wage rate is \$17 for the first two years of the contract and is increased to \$18 for the last year. For the latter, the wage rate is set at \$16 for the whole three years of the contract. For other bulk cargo, the wage rate is set at \$17 per hour. The contract also included a new basic wage rate for longshoremen new to the industry. This rate is fixed at \$14 over the first two years of the contract, augmented to \$15 for the last

"Traditionally, in North America, the port authority does not become directly involved in labour negotiations, its role being limited essentially to that of an observer. This continues, notwithstanding the significant losses which the authority also incurs. It may be time now for this to change."

year. This represents a compromise between the ILA and CONASA from earlier positions. ILA had refused to accept a two-tier wage scale and CONASA wanted a reduction of \$3 from the basic wage rate for all non-containerized cargo. The strike that paralyzed 11 ports from Maine to Virginia for three days at the beginning of October, originated from those different bargaining positions.

The wage concession demanded by CONASA was motivated by the wage roll-



GLEASON: concessions

backs that longshore labour had accepted at South Atlantic and Gulf ports which involved a decrease in the basic wage rate from \$17 to \$14 an hour for men working bulk or break-bulk ships. CONASA believed it needed similar concessions in order to remain competitive with these ports. Major concessions were made at South Atlantic and Gulf ports: a three-year freeze at current levels in some ports or a minimum increase in others, to hourly pension and welfare contribution rates; reductions in guaranteed minimum payments to these funds, elimination (e.g. Houston) or drastic reduction (e.g. Jacksonville, Tampa) in the Guaranteed Annual Income program; and substantial reductions in premium pay and the number of statutory holidays. Also work rules, especially in the area of manning, hours of work, call guarantees, etc., have been adjusted to provide opportunities for improved productivity and cost effectiveness at these ports. All of these concessions were agreed to in order to stem the flow of cargo to non-ILA ports in the region that had lower labour costs and more flexible work rules.

The master agreement negotiated with ILA by the New York and the Boston Shipping Associations and the Carrier Container Council freezes the basic wage rate at \$17 per hour for the first two years of the con-

tract and increases it by \$1 on the final year. A two-tier wage scale is not a part of the agreements for the ports of New York and Boston. Negotiations for labour were carried out under the leadership of the traditionally powerful Thomas Gleason, International President of ILA. Mr. Gleason is reported to have strongly opposed, at different times, the relative conciliatory approach taken by ILA locals, especially at Gulf and South Atlantic ports. Anthony Tozzoli, President of New York Shipping Association, formerly with the Port of New York-New Jersey, is also no stranger to waterfront negotiations.

It is difficult, as an observer, to describe this year's negotiation process. It can, probably, be best summed up with the words "response to increased port competition". However, increased port competition, in itself, can be traced to certain socio-political, economic, geographic, and technological developments, all of which increase the complexity of the negotiating environment.

Both global and regional economics had much to do with initial U.S. negotiations this year. Gulf and South Atlantic ports, heavily engaged in bulk commodity movements to export markets experienced serious decline in grain, coal and other types of bulk cargo. Much of this

decline is the result of combined demand substitution, shifting trade patterns and greater self-sufficiency among new trading nations. It is not surprising that terminal operators in these ports took the lead in negotiating for labour concessions as a means of attaining improved port productivity. Competition from non-union ports added to the gravity of this situation. Neither should it be surprising that, in spite of initial opposition by the International executive to local ILA concessions, a rapidly-deteriorating economic situation won the day.

Important developments also come to bear on North Atlantic port negotiations, some continuing and others more recent. In an article entitled "Changing tides for North Atlantic ports" (Crone, 1985), a senior economist with the Federal Reserve Bank of Philadelphia, identifies declining trade as the major factor behind port competition among North Atlantic ports.¹

Foreign trade through these ports has been declining due to shifts in population and employment away from the principal areas served by these ports, changing trade patterns favouring Pacific Coast ports, and inland transportation developments improving access to eastern U.S. markets through land-bridge operations. More recent developments which have increased competitive pressures among North Atlantic container ports include new round-the-world service and the trend toward "load centers". The prospect of having to share a greater burden of such major costs as the maintenance of deep-draft channels will also work against these ports. It has been suggested that future attempts to deal with this battle for cargo include port specialization, technological innovation and the containment of labour costs.

Strong attempts by labour to hold the line on concessions cannot, however, be underestimated, and must be seen in light of both philosophical and practical arguments. Ports will continue to be highly dependent on skilled labour, and improvements to port productivity will require motivation and commitment to

1. Crone Theodore, "Changing Tides for North Atlantic Ports," Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review, January/February 1985.

lectives des débardeurs américains se répartissent en deux catégories: les conventions principales, portant sur les salaires et autres dispositions fondamentales, et les ententes locales stipulant les règles de travail et les dispositions en matière de programmes de revenu garanti de chacun des ports.

Du côté nord de l'Atlantique, deux conventions principales s'appliquent. Les New York et Boston Shipping Associations, de concert avec le Container Carrier Council, ont négocié des ententes pour le compte des ports qu'elles représentent et le Council of North American Atlantic Shipping Association (CONASA), avec l'International Longshoremen's Association (ILA), celles des ports de Hampton Roads, de Baltimore, de Philadelphie et de Providence.

L'entente principale intervenue entre la CONASA et les locaux de l'ILA dans les ports touchés établit une échelle salariale à deux paliers. Le premier touche la main-d'œuvre affectée à la manutention des marchandises conteneurisées, arimées, en vrac et générales et le deuxième, les débardeurs manutentionnant les cargaisons de grain et de minerai. Le salaire du premier groupe a été fixé à 17 \$ l'heure pendant les deux premières années du contrat et à 18 \$ l'heure la troisième année. Celui

"Il semble que la direction et les employés sont confiants de voir les difficultés actuelles déboucher sur des gains à plus long terme. Par tradition, les autorités portuaires nord-américaines ne prennent pas directement part aux négociations collectives; elles se limitent au rôle d'observateur, et ce malgré les pertes considérables qu'elles encourent. Il est peut-être temps de changer la situation."

du second groupe est de 16 \$ l'heure pour toute la durée du contrat. Pour la manutention des autres marchandises en vrac, le tarif est de 17 \$. Le contrat établit en outre une échelle salariale pour les nouveaux débardeurs. Leur salaire, fixé à 14 \$ l'heure les deux premières années, passe à 15 \$ la troisième. Ces ententes sont le résultat d'un compromis accepté par les deux parties.



CREDIT: NEW YORK SHIPPING ASSOCIATION

TOZZOLI: employer militancy? / un négociateur aguerri

L'ILA s'opposait au principe de l'échelle salariale à deux paliers et le CONASA souhaitait réduire de 3 \$ la rémunération de base pour la manutention de tous les types de marchandises non conteneurisées. Le débrayage ayant paralysé 11 ports de la côte (du Maine à la Virginie) durant trois jours au début d'octobre est à l'origine de ces divergences de position.

Le CONASA appuyait sa demande sur le fait que le syndicat des débardeurs des ports de l'Atlantique Sud et du Golfe avait accepté que le salaire des employés affectés aux marchandises générales et en vrac passe de 17 à 14 \$ l'heure. Le Conseil estimait que les autres ports devaient se plier à pareille concession pour demeurer concurrentiels. Soulignons parmi les importantes concessions effectuées dans les ports du sud de l'Atlantique et du Golfe le gel d'une durée de trois ans dans certains ports, ou la hausse minimale dans d'autres, des cotisations au titre des régimes de pensions ou de prévoyance sociale; la baisse des versements minimum garantis à ces fonds; l'abolition (à Houston) ou la réduction substantielle (à Jacksonville et à Tampa) du programme du revenu annuel garanti (Guaranteed Annual Income Program); et la baisse importante de la prime pour heures supplémentaires et du nombre de congés fériés. Les règles de travail, notamment celles qui touchent l'armement en main-d'œuvre, les heures de travail et les appels garantis, ont également subi des modifications visant à favoriser l'augmentation de la productivité et la rentabilité des ports

visés. L'ILA se devait de faire toutes ces concessions pour contrer l'acheminement de marchandises vers les ports indépendants de la région, dont les coûts en main-d'œuvre sont moins élevés et les règles de travail, plus flexibles.

L'entente principale négociée avec l'ILA pour les New York et Boston Shipping Associations et le Container Carrier Council fixe le salaire de base à 17 \$ l'heure pour les deux premières années du contrat et la hausse de 1 \$ la dernière année. Aucune échelle à deux paliers n'a été établie pour les ports de New York et de Boston. Les négociations ont eu lieu sous la direction de Thomas Gleason, président international de l'ILA, reconnu pour son pouvoir à la table de négociations. On dit que M. Gleason s'est à plusieurs reprises élevé contre l'attitude conciliante adoptée par les locaux de l'ILA, plus particulièrement par ceux des ports du sud de l'Atlantique et du Golfe. Anthony Tozzoli, président de la New York Shipping Association, autrefois rattaché au port de New York-New Jersey, n'en était pas non plus à sa première négociation pour le compte des débardeurs.

Il n'est pas facile pour un observateur de décrire la négociation de cette année. La meilleure façon de la résumer serait probablement de dire qu'elle constituait une réponse à la concurrence accrue entre les ports. La situation peut toutefois être liée à certains changements d'ordre socio-politique, économique, géographique et technologique, autant de facteurs venant compliquer la négociation.

Les facteurs économiques nationaux et régionaux pesaient lourd dans la balance cette année. Les ports du sud de l'Atlantique et du Golfe, très actifs au niveau de l'expédition des marchandises en vrac vers les marchés d'exportation, ont enregistré une sérieuse baisse aux chapitres du grain, du charbon et d'autres marchandises. Cette baisse résulte dans une large mesure d'une combinaison de facteurs tels la substitution de la demande, la modification des structures commerciales et l'autonomie plus grande des nouveaux pays commerciaux. Il ne faut donc pas s'étonner du fait que les exploitants de ces ports

aient pris l'initiative de négocier certaines concessions en vue d'accroître leur productivité. La concurrence des ports non membres de l'ILA venait aggraver la situation. La direction internationale de l'ILA, d'abord opposée aux concessions qu'étaient disposés à accepter ses locaux, a vite compris la nécessité de tenir compte de la détérioration rapide de la situation économique.

D'importants développements, plus ou moins récents, sont également attribuables aux négociations entourant les ports du nord de l'Atlantique. Dans un article intitulé "Changing Tides for North Atlantic Ports" publié en 1985, Theodore Crone, expert en économie de la Federal Reserve Bank of Philadelphia, considère la chute du commerce comme l'une des principales causes de la concurrence entre les ports du nord de l'Atlantique.¹

La baisse du nombre d'échanges commerciaux avec l'étranger effectués par ces ports s'explique par le déplacement de la population et de l'emploi loin des secteurs qu'ils desservent. La situation commerciale a évolué en faveur des ports de la côte du Pacifique, et des réseaux de transport terrestre vers les marchés de l'est des États-Unis ont été mis en place. Soulignons, parmi les plus récents développements ayant ajouté au caractère concurrentiel des opérations des ports pour conteneurs du nord de l'Atlantique, la mise sur pied d'un nouveau service "mondial" et la tendance à favoriser la création de "centres de chargement". La hausse des dépenses, notamment au chapitre de l'entretien des chenaux pour les navires à fort tirant d'eau, désavantage en outre les ports. On a proposé pour maintenir le trafic à son niveau actuel la spécialisation des ports, l'application de nouvelles techniques et la limitation du coût de la main-d'œuvre.

Il ne faut toutefois pas sous-estimer les vigoureuses tentatives du syndicat en vue de limiter le plus possible les concessions. Il faudrait plutôt leur prêter un sens philosophique et pratique. Les ports continueront de dépendre dans une large

1. Crone Theodore, "Changing Tides for North Atlantic Ports", *Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review*, Janvier-Février 1985.

necessary training. The significant displacement of waterfront labour, as in many other industries experiencing rapid technological evolution, has serious social consequences. Although unintended, the introduction of increasingly sophisticated port operations is usually at the expense of labour. It is not easy to let go of a vastly-different

"New waterfront agreements in the U.S. consist of two types. Master agreements cover wages and other basic provisions, while local contracts cover work rules and provisions for guaranteed income programs at individual ports."

waterfront era when ports could be depended on to generate significantly-higher direct economic benefits in the form of jobs, a fact of which the port community was always proud. In providing port investments aimed at attracting cargo handling, the inverse relationship between port productivity and direct employment impact is not always clearly understood. Labour demands during the course of negotiations must be seen as a basic human attempt to secure a stable economic environment. After all, few would disagree that man matters more than machinery in the final analysis.

The sad fact, however, is that the total economic pie is shrinking, giving rise to powerful incentives for labour and management to cooperate in securing the optimum level of overall economic benefit sustainable within the geographic and economic advantages enjoyed by individual ports. This is not an easy task in a world of technological progress and port rationalization.

A recent report by the National Research Council for the U.S. Marine Administration addresses requirements for productivity improvements at U.S. container terminals.² The report suggests that the best U.S. terminals are not as productive as the most productive foreign terminals, for many

2. National Research Council, "Improving Productivity in US Marine Terminals," National Academy Press, Washington, D.C. 1986.

reasons. An important factor influencing productivity is the state of labour-management relations. Substantial improvements must come from a process that involves all concerned parties in a continuing dialogue at the national, regional and local levels, a process which includes "joint labour-management cooperation in addressing the human resource aspects of improving productivity". Innovative practices referred to include employment continuity, multi-skilling, flexible hours, and the strengthening of front-line supervisors. While this report focuses on U.S. container terminals, much of its findings can be applied to ports in general. In fact, specific reference is made to the relatively lower wage rate and greater flexibility in work rules at Canadian ports which have given ports such as Montréal a comparative edge over U.S. ports. Recent labour settlements in the U.S. will close this gap, to some extent, at least with current conditions in Canada.

Labour relations in Canadian ports have been strained during 1986, to say the least. Lockouts and strikes have stopped operations at both the St. Lawrence and West Coast ports, including the grain port of Thunder Bay. The Port of Vancouver is operating again, following back-to-work legislation, but the Port of Québec is still in a lock-out position after three months. Contracts at other ports including Montréal and Trois-Rivières are due to expire in the near future. Both labour and management are believed to see current conditions as "short-term pain for long-term gain".

Traditionally, in North America, the port authority does not become directly involved in labour negotiations, its role being limited essentially to that of an observer. This continues, notwithstanding the significant losses which the authority also incurs. It may be time now for this to change. Given the importance of good labour-management relations to the future well-being of Canadian ports, and the broad range of improvements to be carried out, Crown corporations responsible for ports in this country may be wise to consider an expanded role in this area. It may be a small contribution to an innovative approach to waterfront issues. ♪

mesure de la main-d'oeuvre qualifiée; il leur faudra donc, pour accroître leur productivité, mettre l'accent sur la motivation et la formation. Le déplacement massif de la main-d'oeuvre des quais, qu'ont connu beaucoup

"Les nouvelles conventions collectives des débardeurs américains se répartissent en deux catégories: les conventions principales, portant sur les salaires et autres dispositions fondamentales, et les ententes locales stipulant les règles de travail et les dispositions en matière de programmes de revenu garanti de chacun des ports."

d'autres industries frappées par l'évolution rapide de la technologie, a de sérieuses conséquences sociales. La spécialisation des opérations portuaires se fait hélas souvent au détriment de la main-d'oeuvre. Les ports pourraient générer des bénéfices économiques directs beaucoup plus importants, notamment sous forme d'emplois. Lorsqu'on investit afin d'attirer les transporteurs, on ne comprend pas toujours très bien la relation inverse entre la productivité du port et les conséquences de l'emploi direct. Il faut considérer les demandes formulées par les syndicats dans le cadre des négociations comme une tentative visant à favoriser la stabilité du milieu économique. Après tout, peu de gens seraient prêts à nier que l'être humain importe en définitive beaucoup plus que la machine.

Un rapport publié récemment par le National Research Council for U.S. Marine Administration traite des exigences au chapitre de la hausse de la productivité des terminaux américains pour conteneurs.² Les auteurs du rapport laissent entendre que les meilleurs terminaux américains ne sont pas aussi productifs que leurs pendant étrangers, et ce pour bien des raisons. L'une d'elles tient à la nature des relations patronales-syndicales. Il y aurait lieu d'instituer un processus qui favorise le maintien du dialogue aux niveaux national, régional et local.

2. National Research Council, "Improving Productivity in U.S. Marine Terminals," National Academy Press, Washington, D.C., 1986.

Ce processus devrait faire appel à la collaboration patronale-syndicale au règlement de tous les aspects de l'amélioration de la productivité qui touchent les ressources humaines. On songe notamment à la permanence, à la reconnaissance des aptitudes, aux horaires flexibles et au renforcement du rôle des agents de maîtrise. Bien que le rapport traite des terminaux à conteneurs des États-Unis, bon nombre de ses conclusions peuvent fort bien s'appliquer à l'ensemble des ports. On y mentionne en fait que les échelles salariales relativement moins élevées et les règles de travail plus flexibles dans les ports canadiens ont permis à certains, notamment à celui de Montréal, d'égaliser et même de dépasser les ports américains. Les ententes signées dernièrement aux États-Unis combleront cet écart dans une certaine mesure, tout au moins compte tenu des conditions qui règnent actuellement au Canada.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que les relations de travail dans les ports canadiens ont été tendues en 1986. Arrêts de travail et débrayages ont interrompu les opérations des ports du Saint-Laurent et de la côte ouest, et même celles du terminal céréalier de Thunder Bay. Le travail a repris au port de Vancouver, grâce à l'application de la *Loi sur le retour au travail*, mais l'arrêt de travail se poursuit depuis plus de trois mois au port de Québec. Les contrats de travail des débardeurs des autres ports, dont Montréal et Trois-Rivières, prendront fin sous peu.

Il semble que la direction et les employés sont confiants de voir les difficultés actuelles déboucher sur des gains à plus long terme. Par tradition, les autorités portuaires nord-américaines ne prennent pas directement part aux négociations collectives; elles se limitent au rôle d'observateur, et ce malgré les pertes considérables qu'elles encourrent. Il est peut-être temps de changer la situation. Compte tenu de l'importance du maintien de relations patronales-syndicales harmonieuses pour la viabilité à venir des ports canadiens et du grand nombre d'améliorations souhaitables, les sociétés d'État responsables des ports auraient peut-être intérêt à jouer un rôle plus actif à ce niveau. Elles pourraient ainsi contribuer à l'évolution de l'approche entourant les questions portuaires. ♪

THESE WORRISOME FREE-TRADE TALKS

by Jean-Michel Tessier and Marc Dulude

Notwithstanding occasional detours away from them, the free-trade talks between Canada and the United States are still cause for concern to the Canadian port industry. The effects of the talks on transport regulation and subsidy policies could have a considerable impact on some sectors of the transportation network, including, of course, Canada's ports.

Status of Canada-U.S. trade and role of transportation

It is well known that the United States is Canada's leading trading partner. Over 75% of our trade, for a total value of more than \$165 billion annually, is with our neighbour to the south.

In the transportation sector, trucking accounts for the largest share of the value of trade. In 1985, it captured over 63% of this market, while rail transport represented just 19%. Shipping was the poor cousin, with only \$6.3 billion, or 4% of the total value of trade.

However, this meagre share translates into some 69.5 million metric tonnes. Over 56% of this volume was carried across the Great Lakes, while the American Eastern Seaboard and the Gulf of Mexico handled 33%, and the Pacific Coast 11%.

Three major commodities constitute the basis of shipping between Canada and the U.S. in terms of tonnage: coal (19 million tonnes), iron ore (18 million tonnes) and nonmetallic minerals (about 16 million tonnes).

Why a free-trade agreement?

More than 70% of bilateral trade already flows duty-free and it is feasible that, within the scope of the GATT accords, restrictions on the other 30% could eventually be lifted. In light of this, one might question Canada's need to reach a free-trade agreement with its American partner. Particularly as certain Canadian interest groups have already expressed deep concern about the Canadian government's intention.

The primary reason is Canada's considerable vulnerability with respect to any negative change that might occur on international markets. The



PAT CARNEY: tough negotiations still ahead/nous n'en sommes qu'au début

Economic Council of Canada explained this situation very well in its recent report entitled *Changing Times* (p.7).

"But if the talks fail, that will raise several concerns. First, the United States itself is a huge market, and at least for a period of time it can probably isolate itself behind protective barriers without seriously lowering the standards of living of its people; Canada cannot. To compete, Canadian enterprise must have access to foreign markets and must be at the forefront of technological ingenuity and productivity."

Right now, a wind of protectionism is blowing across the United States, which could well lead to an unprecedented increase in the number of tariff and non-tariff barriers. Import duties on cedar shingles and lumber are only the beginnings of an even stronger protectionist thrust. "In fact, some 300 protectionist measures (a good many affecting Canada) covering a

CREDIT: OFFICE OF THE MINISTER OF INTERNATIONAL TRADE

CES PRÉOCCUPANTES NÉGOCIATIONS DU LIBRE-ÉCHANGE

par M. Jean-Michel Tessier et Marc Dulude

Bien que le récent discours du trône leur ait fait perdre un peu de leur éclat initial, il n'en demeure pas moins que les négociations sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis demeurent un enjeu préoccupant pour l'ensemble de l'industrie portuaire canadienne. Les conséquences des négociations sur la réglementation affectant les transports, de même que sur les politiques de subventions, risquent de provoquer quelques chocs bien sentis dans certains secteurs de la chaîne des transports, incluant bien sûr les ports canadiens.

Bilan du commerce canado-américain et rôle des transports

Il est bien connu que les États-Unis constituent le principal partenaire commercial du Canada. En effet, plus de 75 % de nos échanges commerciaux sont effectués avec nos voisins pour une valeur totale supérieure à 165 milliards de dollars par année.

Sur le plan des transports, le camionnage s'est accaparé la majeure partie de la valeur des échanges. En effet, en 1985, il occupait plus de 63 % de ce marché alors que le chemin de fer ne représentait que 19 %. Le transport maritime constituait de son côté le parent pauvre avec seulement 6,3 milliards de dollars, ou 4 % de la valeur totale des échanges.

Ce maigre 4 % de la valeur des échanges se traduit cependant par quelque 69,5 millions de tonnes (métriques) dont plus de 56 % étaient transportées à travers les Grands Lacs. De leur côté, la côte est américaine de même que le golfe du Mexique manutentionnaient 33 % du volume global alors que la part de la côte du Pacifique contribuait 11 %.

Trois produits majeurs composaient la base essentielle du commerce maritime canado-américain en termes de tonnage soit: le charbon avec 19 millions de tonnes, le minerai de fer avec 18 millions de tonnes et finalement les minéraux non-métalliques avec quelque 16 millions de tonnes.

Pourquoi un accord de libre-échange?

Plus de 70 % du commerce bilatéral circule déjà en franchise de taxe et il est plausible que, toujours à l'intérieur des accords du Gatt, l'autre 30 % soit libéralisé plus tard. Dans ce contexte, on peut s'interroger sur la nécessité pour le Canada d'en arriver à un accord de libre-échange avec son partenaire américain. D'autant plus que certains groupes d'intérêts canadiens ont déjà manifesté leur désaccord à l'égard de ce projet du gouvernement canadien.

La principale raison réside dans la très grande vulnérabilité du Canada face à tout changement négatif qui pourrait survenir sur les marchés internationaux. Le Conseil économique du Canada exprimait d'ailleurs très bien cette situation dans son récent rapport intitulé "EN PLEINE MUTATION" (pp. 7-8).

"Mais si les pourparlers aboutissaient à une impasse, on peut d'ores et déjà entrevoir les problèmes qui ne manqueraient pas de se poser. Les États-Unis constituent un marché immense et, tout au moins pendant un certain temps, ils pourraient probablement s'isoler derrière des barrières protectrices sans que le niveau de vie de la population en soit sérieusement menacé. Il en va tout autrement pour le Canada. Pour concurrencer leurs rivales, nos entreprises doivent avoir accès aux marchés étrangers et être à la pointe de la créativité technologique et de la productivité."

whole range of products (timber, salmon, herring, asbestos, furniture, textiles and others) have been voted on since last year, or will be voted on in the next few months, by the American Congress. This could halt more than \$6 billion in Canadian exports and jeopardize 146,000 jobs in Canada¹. Between 1980 and 1986 alone, Canadian exporters have faced no fewer than 22 anti-dumping inquiries, 14 requests for the application of countervailing duties and 6 requests for the invoking of safeguard clauses in the United States. Of these, 12 have resulted in protectionist measures.²

It is, therefore, essential to reach a free-trade agreement if we do not want to see Canada enter an era of economic stagnation.

For several decades now, the level of activity of major ports such as Québec, Montréal, Halifax, Saint John and Vancouver has not depended solely on the growth of a small hinterland often restricted to the immediate area. The hinterland of Canada's modern-day ports now includes most of the North American continent. For example, over 60% of cargo handled at the Port of Québec is not from or bound for the Quebec region.

More than ever before, ports are just one link in a complex and efficient intermodal network leading straight from the heart of industrial America to the sources of raw materials and the markets of the rest of the world. The land offshoots of ports are no longer encumbered by political boundaries, merely by the economic boundaries drawn by competition.

If a free-trade agreement offers certain guarantees of national economic prosperity while ensuring access to the world's largest market, one might wonder what treatment the free-trade talks have in store for the partners in the transportation chain. To date, no indication in this regard seems to have emerged from the preparatory meetings. One might expect, however, that a certain realignment of transportation policies will come of these talks to ensure some parallelism between the systems if the two countries do not want to find

themselves in the long and costly process of arbitration. This seems all the more plausible as the present differentiation of the Canadian and American systems is being heavily criticized in the United States. But *any predictions at this stage of the process is in the realm of the possible, but highly speculative*.

One fact is well-known, however: the transportation industry is already engaged in a process of extensive change whose effects will be difficult to distinguish from those of free trade. Larger vessels, containerization, transportation deregulation (Stagger's Act, Freedom to Move, Shipping Act of 1984, etc . . .) are so many familiar common factors that characterize the changing environment in which ports must operate and which, in themselves, drastically alter the parameters of port management.

So, what are the foreseeable effects of free trade on the surface and marine transportation industry?

With respect to surface transportation, most of the impact felt by rail carriers will be the result of deregulation policies. Stagger's Act and Freedom to Move have already prepared railway companies well for the notion of the efficient servicing of a continent. Furthermore, the purchase of American railway lines by large Canadian companies attests to the "pro-active" actions being taken.

Consequently, Canada's major ports, such as Québec and Montréal, which benefit from a network well integrated with the heartland of the United States, should not experience any changes as a result of decreased regulation of transborder movements. On the contrary, local ports along this axis should benefit from the increase in trade.

The extent to which they benefit will depend on how long the talks continue and, consequently, on how long Canadian carriers are given, firstly, to make up for the technological lag which has resulted from the earlier adoption of a policy of deregulation in the United States, and secondly, to rationalize their cost structure (affected by the limited profitability of certain links). While Canada is equipped with a fleet of freight cars better suited to bulk cargo, the double-stack car, for example, is not yet available in Canada. It, therefore, is

incumbent on government to give Canadian railways adequate time to adapt properly to new market conditions before lifting transborder trade restrictions entirely.

With respect to international shipping, the main aspect to consider is the possible alignment of Canada's legislation respecting the conferences (the *Shipping Conferences Transportation Act*) with the American policy, namely, the Shipping Act of 1984. The American legislation favours the open conference principle and requires the publication of tariffs for U.S.-bound goods coming into the United States. With the existence of two distinct policies, transborder traffic (diverted cargo) can now enter the United States via Canada without tariff registration being necessary. Nearly 148,000 TEUs (twenty-foot equivalent unit) of American cargo were handled by Canadian ports in 1985.

The alignment of the two policies along the American model would make it less attractive to bring American goods in through Canadian ports, since two separate conferences would no longer be necessary. This might make it less worthwhile to service the North American continent from separate conferences.

Such a situation would probably have some impact on Canadian ports that owe part of their flourishing activity to this diverted cargo based on the non-registration of tariffs.

One point to keep in mind is that the American economy generates essentially 10 times more shipping containers than the Canadian economy, and the servicing of American ports by third- and fourth-generation vessels is still a strong likelihood given the prospect of a container market where regulation is standardized for the whole continent. Consequently, the attraction of American ports serviced by large container-carrying vessels is undeniable. Only an aggressive and concerted reaction from rail and sea carriers servicing Canadian ports could offset this trend.

With respect to domestic shipping, although Canada's fleet of lakers is newer and larger than its American counterpart, few gains are expected in this regard. The accessibility of the potential American market not currently occupied by Canadian carriers is

limited since most of the demand in this regard is private, often between a parent company and its subsidiary.

Finally, an easing of trade restrictions between Canada and the U.S. could affect the very management of Canadian ports. The opening up of trade to stiffer competition with our neighbour to the south would require some adjustments with respect to both the delegation of powers and subsidy policies. For example, with respect to dredging, the Port of New York has just deepened the access channel to 13.7 meters; and more than 75% of the \$145-million contract was subsidized federally, while Canadian ports must bear 100% of dredging costs at berth. This is one fundamental difference that affects the cost of passage through ports and creates discrepancies between the two port systems. Add to this funding facilities through cross-financing, the involvement of American ports in broader areas than just the port industry, their capacity to pay and the extent of their delegation of power, and we can expect a trade confrontation that is, at least, unequal.

Of course, the scenarios presented here illustrate extreme positions. The transportation industry must come to terms with a more seasoned American competitor benefiting from a larger natural market. Both the structuring of Canada's position and the duration of the talks can equally alter the extent of the impact. One thing is certain, the process anticipated suggests that this subject will be current for some years to come.

In fact, if the approach proposed by the McDonald Commission is adopted, we are talking about a 10-year period to eliminate all protective measures. In view of this, we are optimistic that the Canadian port industry has some time and its partners will take the necessary steps to hold onto a position of dominance at the heart of a North America economically more competitive at the world level. ☪

Jean-Michel Tessier is General Manager and Chief Executive Officer for the Port of Québec. Marc Dulude is Manager of Corporate Planning for the Port of Québec. The authors wish to thank Sophie Morin, Analyst, for her research assistance.

1. "Libre-échange: Une sérénade pour la belle américaine";

Gilles Rhéaume, *Revue MBA*, juin 1986, p. 39.

2. *Changing Times*

Or, actuellement, un vent de protectionnisme souffle sur la nation américaine, ce qui risque d'entraîner un accroissement sans précédent du nombre de barrières tarifaires et non tarifaires. Les taxes à l'importation sur le bardeau de cèdre ou le bois de sciage ne sont que les prémices d'une poussée protectionniste plus intense encore. "De fait, ce sont quelque 300 mesures protectionnistes (une bonne partie affectant le Canada) devant toucher toute une gamme de produits (bois d'oeuvre, saumon, hareng, amiante, meuble, textile et autres) qui ont été votées depuis l'an dernier ou le seront au cours des prochains mois par le congrès américain. Cela pourrait stopper plus de 6 milliards de dollars d'exportation canadienne et compromettre 146 000 emplois au Canada"¹. Seulement entre 1980 et 1986, les exportateurs canadiens ont dû faire face à pas moins de 22 enquêtes antidumping, 14 requêtes d'application de droits compensateurs et 6 requêtes d'application de clauses de sauvegarde aux États-Unis. Parmi celles-ci, 12 ont abouti à des mesures protectionnistes.²

Il devient donc essentiel d'en arriver à un accord de libre-échange si nous ne voulons pas voir le Canada entrer dans une aire de stagnation économique.

Conséquences du libre-échange sur l'industrie des transports

Depuis quelques décennies déjà, le niveau d'activité des ports importants tels Québec, Montréal, Halifax, St. John's ou Vancouver ne dépend plus uniquement de la croissance d'un hinterland restreint souvent limité à la région immédiate. L'hinterland des ports modernes canadiens touche dorénavant la majeure partie du continent nord-américain. À titre d'exemple, plus de 60 % des cargaisons manutentionnées au port de Québec n'originent de la région du Québec ou n'y sont destinées.

Les ports sont plus que jamais un maillon au sein d'un réseau intermodal complexe et efficace mettant en relation directe le coeur de l'Amérique industrielle avec les sources de matières premières et les marchés du reste du monde. Les ramifications terrestres des ports ne s'encombrent plus des frontières politiques pour ne considérer que les frontières économiques délimitées par la concurrence.

Or, si un accord de libre-échange offre certaines garanties de prospérité économique nationale en assurant un accès au plus important marché du monde, on peut s'interroger sur le traitement que réservent les négociations du libre-échange aux partenaires de la chaîne des transports. Jusqu'à maintenant, aucune indication n'est ressortie des rencontres exploratoires à ce sujet. On peut cependant anticiper qu'un certain réaligement des politiques de transport constitue en quelque sorte la résultante de ces négociations afin d'assurer une certaine similarité de système si les deux pays ne veulent pas se retrouver dans le processus long et coûteux des cas d'arbitrage. Ce scénario semble d'autant plus plausible que l'actuelle différenciation des systèmes canadien et américain fait l'objet de nombreuses critiques aux États-Unis. Malgré tout, *toute prévision à cette étape-ci du processus demeure possible quoique très spéculative.*

Un fait demeure notoire: l'industrie des transports est déjà engagée dans un processus de profonde mutation dont les conséquences par rapport à celles du libre-échange, seront difficiles à discerner. L'accroissement de la taille des navires, la conteneurisation, la déréglementation des transports (*Stagger's Act*, *Aller sans entraves*, *Shipping Act* 1984), sont autant d'éléments communs à notre quotidien caractérisant une fois de plus l'environnement changeant dans lequel les ports sont appelés à opérer et qui, en soi, bouleversent déjà les paramètres de gestion de ceux-ci.

Donc, quelles sont les conséquences prévisibles du libre-échange sur l'industrie du transport, tant terrestre que maritime?

Sur le plan terrestre, la majeure partie des répercussions que connaîtront les transporteurs ferroviaires sera davantage le résultat des politiques de déréglementation. En effet, le *Stagger's Act* et la politique *Aller sans entraves* ont déjà bien préparé les compagnies ferroviaires à cette notion de desserte efficace d'un espace continental. L'achat de lignes ferroviaires américaines par les grandes compagnies canadiennes témoignent d'ailleurs déjà des actions "pro-actives" engagées.

En conséquence, les grands ports canadiens bénéficiant d'un

réseau bien intégré avec le coeur des États-Unis, comme Québec et Montréal, ne devraient pas souffrir des modifications qu'engendreraient une réduction de la réglementation touchant les mouvements transfrontière. Au contraire, les ports situés dans cet axe devraient bénéficier avant tout de la croissance des échanges.

L'ampleur des bénéfices qu'ils tireront dépendra de la durée des négociations et par conséquent du temps qui sera alloué aux transporteurs canadiens pour, d'une part, combler le décalage technologique qu'a entraîné l'adoption plus hâtive d'une politique de déréglementation aux États-Unis et, d'autre part, rationaliser leur structure de coûts (affectée par la faible rentabilité de certaines liaisons). Ainsi, alors que le Canada est pourvu d'une flotte de wagons mieux adaptée au transport du vrac, le gerbage de conteneurs, par exemple, n'est pas encore disponible au Canada. Il revient donc aux autorités de laisser aux chemins de fer canadiens le temps nécessaire pour qu'ils puissent s'adapter adéquatement aux nouvelles conditions du marché avant de libéraliser complètement les échanges transfrontière.

Sur le plan du transport maritime international, le principal aspect à considérer est l'alignement possible de la réglementation canadienne touchant les conférences, la *Loi dérogatoire sur les conférences maritimes*, sur la politique américaine, soit le *Shipping Act* de 1984. Comme nous le savons, la réglementation américaine favorise le principe de conférence ouverte et elle oblige la publication des tarifs pour les marchandises à destination des États-Unis. L'existence de deux lois distinctes permet actuellement au trafic transfrontière (marchandises déviées) de pénétrer aux États-Unis via le Canada sans l'obligation d'enregistrer les tarifs. Près de 148 000 EVP (unités équivalent 20 pieds) américaines ont été manutentionnées par des ports canadiens en 1985.

L'alignement des deux lois sur le modèle américain rendrait moins intéressante l'entrée des marchandises américaines par les ports canadiens, puisque l'existence de deux conférences distinctes ne serait plus nécessaire. L'impact de cette position se traduirait possiblement par une

diminution de l'intérêt de desservir le continent nord-américain à partir de conférences distinctes. Cette situation pourrait affecter quelque peu les ports canadiens qui doivent une partie de leur activité florissante à cette déviation du trafic basée sur le non-enregistrement des tarifs.

Ce qu'il ne faut pas oublier dans cette problématique, c'est que fondamentalement, l'économie américaine génère dix fois plus de conteneurs maritimes que l'économie canadienne et que la desserte des ports américains par les navires de 3^e et 4^e génération demeure une tendance lourde dans l'analyse prospective d'un marché du conteneur où la réglementation est uniforme à l'ensemble du continent. En conséquence, l'attraction des ports américains desservis par des grands porte-conteneurs demeure indéniabla. Seule une réaction dynamique et concertée de la part des transporteurs ferroviaires et maritimes desservant les ports canadiens pourra contrebalancer cette tendance.

Sur le plan du transport maritime domestique, même si la flotte de laquiers est plus jeune et plus importante que sa contrepartie américaine, peu de gains sont envisageables à ce niveau. En effet, le marché potentiel américain qui n'est actuellement pas occupé par les transporteurs canadiens est peu accessible puisque la majorité de la demande à ce niveau est exercée sur une base privée, souvent entre une société mère et une filiale.

Finalement, une libéralisation du commerce canado-américain pourrait affecter la gestion même des ports canadiens. En effet, l'ouverture à une compétition plus vive à l'égard de nos voisins du sud nécessitera certains rajustements tant sur le plan de la délégation de pouvoirs que des politiques de subvention. Par exemple, à l'égard du dragage, le port de New York vient de voir son projet d'approfondissement du chenal d'accès à 13,7 mètres de profondeur et, par conséquent, le contrat de 145 millions de dollars, être subventionné à plus de 75 % par l'état fédéral alors que les ports canadiens sont entièrement responsables de ces coûts de passage. Cette situation crée des distorsions entre les deux systèmes portuaires.

L'interfinancement, la capacité

Suite à la page 30



COVER STORY

HALIFAX: A "Master" in the Container Evolution

by David Bellefontaine

Can you guess?

How does a port increase its container cargo tenfold in 16 years?

How does a port cast off its image as a traditional winter port for break bulk general cargo and become the 50th largest container port in the world, and second largest in Canada?

The following commentary will attempt to answer these questions as clearly as possible.

A Bit of History

Containerization in Canada is a relatively recent development — it started with the Furness Withy Terminal in Montréal in 1968, followed by the Pier C (Halterm) facility in Halifax in 1970, Wolfe's Cove in Québec in 1970, Centennial Terminal in

Vancouver in 1970, and Brunterm terminal in Saint John in 1971. Within three years, Canada had designed, constructed and commenced container operations at five major terminal sites across the country, thereby protecting current international trade and promoting further trade relations.

The Port of Halifax was known as a traditional winter port, for break bulk general cargo operations. Commodities such as potatoes, lumber products, liquor and foodstuffs were handled through several transit sheds, utilizing large labour forces, stevedoring equipment, and ships' cranes to load/unload goods from all parts of the world. After the opening of the St. Lawrence Seaway in 1959, Halifax's position as a major port began to

decline. It became a struggle even to maintain traffic volumes as river ports enhanced their position for cargo movements.

This erosion of cargo, combined with the Port's dependence on winter traffic, led local officials to campaign for additional port facilities in Halifax . . . facilities that would provide the Port with year-round cargo operations. Container facilities were urgently required to keep pace with recent developments in cargo handling in the United States and elsewhere.

In the mid-60s, the Port of Halifax Commission (now known as the Halifax-Dartmouth Port Development Commission) led the way in supporting container facilities for Halifax. The arguments put forth then proved beyond any doubt to be valid:

- Halifax is 550 miles closer to Europe than any other port in North America;

- Halifax is only 25 miles from the Great Circle Route on the North Atlantic, a major course on the North Atlantic for shipping between Europe, Canada and the booming port of New York;

- Halifax has a deep water draft of 45 feet at the dockside, capable of handling the giant container ships, predicted for the future;

- Halifax is the natural center for container



COUVERTURE

HALIFAX: ou "Comment prendre le virage de la conteneurisation"

par David Bellefontaine

Devinettes:

Comment un port peut-il, en 16 ans, multiplier par dix son volume de marchandises conteneurisées?

Comment un port peut-il se défaire de son image de port hivernal traditionnel de marchandises générales pour devenir, en matière de conteneurs, le 50^e port en importance au monde et le deuxième au Canada?

Nous tentons ici de répondre à ces questions aussi clairement que possible.

Un peu d'histoire

Au Canada, la conteneurisation est un phénomène relativement récent qui a débuté en 1968 avec l'ouverture du terminal Furness Withy à Montréal, puis, en 1970,

du quai C (Halterm) à Halifax, de l'Anse-au-Foulon à Québec, du terminal Centennial à Vancouver et, en 1971, du terminal Brunterm à Saint John. En seulement trois ans, le Canada a conçu, construit et mis en exploitation des installations à conteneurs dans cinq importants terminaux, qui lui ont permis de protéger son commerce extérieur et de promouvoir de nouvelles relations commerciales.

Le port de Halifax était considéré comme un port hivernal traditionnel qui manutentionnait des marchandises générales. Pommes de terre, produits de construction, alcool et denrées y étaient manutentionnés dans plusieurs hangars. Une main-d'oeuvre nombreuse, à l'aide d'équipement de remorquage et de grues, effectuait le transbordement de marchandises provenant de tous les coins du

monde. Mais après l'ouverture de la Voie maritime du Saint-Laurent, en 1959, le port de Halifax n'a cessé de perdre de son importance, au point qu'il lui était même difficile de maintenir son volume de trafic, tandis que les ports fluviaux amélioraient leur situation dans le transport des marchandises.

Cet effritement graduel du volume de marchandises, ainsi que la dépendance du port à l'égard du trafic hivernal, a amené les autorités locales à faire campagne pour accroître les installations portuaires d'Halifax et ainsi permettre au port de manutentionner des marchandises à l'année longue. Il était en effet urgent de doter Halifax d'installations à conteneurs afin de prendre part à l'évolution qui s'observait aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Au milieu des années 60, la Commission du port de Halifax (maintenant appelée Commission de développement du port de Halifax-Dartmouth) a été un ardent promoteur des installations à conteneurs pour Halifax. L'avenir allait du reste prouver que les arguments invoqués par la Commission étaient incontestables:

— Halifax est de 550 milles plus proche de l'Europe que tout autre port d'Amérique du Nord;

traffic, and for warehousing, assembly and transport base, to inland destinations and the Caribbean.

The campaigning was successful, and in 1968 the announcement was made to construct a container facility in the Port of Halifax. This facility would be known as the "Pier C Container Terminal."

The Early Years

During the construction of the Pier C Container Terminal, which was leased to Halterm Limited (owned by Canadian National, Clarke Traffic Services, and Halicon), Dart Containerline Ltd. commenced services out of Halifax in July 1969, using Pier A-1, a conventional terminal which had deep water and a brow sufficient to permit loading/unloading of their 200-TEU (twenty-foot equivalent unit) vessels.

"The natural features of the port, combined with aggressive marketing efforts by the terminal operator, the port commission and the port administration, provided the impetus for other shipping lines to analyze their operating scenarios and decide in favour of Halifax as an East Coast port of call."

The arrival of the Atlantic Cinderella at Halterm on November 21, 1970, marked an historical day for the Port of Halifax — the first containership to dock at the new Pier C facility. The vessel had only a small cargo to unload — 25 containers plus ro/ro cargo. She loaded 11 containers, 75 Volvo autos for New York, and Volvo traffic for Sweden.

This state-of-the-art terminal was enhanced by the natural geographic features which made the Port of Halifax very attractive. Halifax's natural deep water, affording 21 meters (70 feet) in its approach channel, surpasses both Montréal and Vancouver, and since no major rivers discharge through the harbour, it is free from siltation problems. Halifax is also, of course, ice-free year round, and tides are minimal.

The natural features of the Port, combined with aggressive marketing efforts by the terminal operator, the port commission and the port administration, provided the impetus for other shipping lines to analyze their operating scenarios and decide in favour of Halifax as an East Coast port of call.

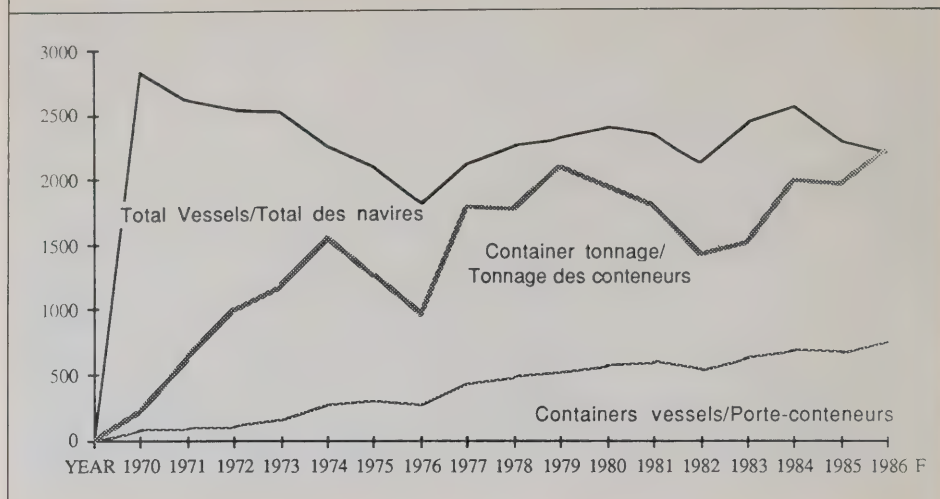
In May 1971, Columbus Lines, a German-owned company, commenced its service out of Halifax to Australia and New Zealand. In August 1971, the Caribbean Container Line introduced weekly services between Halifax and Caribbean ports, carrying foodstuffs, liquor and fruit.

At this time Halifax was becoming known in Europe, Asia and the Far East. Other lines began assessing transportation economics of a call at Halifax, and in April 1972, Zim Container Service commenced calling at the Port with its 1650 TEU vessels. Zim's service was expanded in November of the same year to cover Mediterranean ports. Halifax was moving quickly to participate in all world trade

PORT OF HALIFAX Vessel Statistics

1970-1986

PORT DE HALIFAX Statistiques concernant les navires



routes. Zim's entry into Halifax was a definite asset in support of the Port's goals.

In October 1972, Hapag-Lloyd, a German-based shipping line, started a service out of Halifax, and in December of the same year, Mitsui and OSR Line included Halifax as their East Coast port of call. K-Line would follow in 1973. A large-scale operation was now in full swing: container cargo recorded in 1973 was double that handled in 1971, the first full year of container operations at Pier C. A total of 155 container vessels called in 1973, a record to be broken and new records established continuously to the present day. Containers were now being shipped very efficiently to various parts of the globe. The intermodal connection to CN's railcars, located right on the terminal, was working well. This highly efficient ship-train interface was a catalyst in the growth of container business at the Port.

"The Port of Halifax has recently expanded its container facilities and is currently reviewing plans for even greater expansion."

Port officials optimistically estimated that the new terminal would achieve a throughput of 100,000 containers per annum. The facility was designed to handle 150,000 TEUs annually, a figure later to be changed to 200,000, and to be exceeded to the surprise of many of those who were somewhat skeptical of terminal development in Halifax.

The Container Trend Continues

The Port of Halifax was evolving into a fully integrated, intermodal transportation and distribution center. Container activity had now taken over from general break bulk as the major general cargo category. In 1971, container cargo represented 31% of total general cargo handled at the Port; by 1977, this figure had increased to over 73%, and by 1985, had jumped further to over 79%. It became obvious that more and more products, which had traditionally been shipped break-

bulk, were now being shipped in containers.

As the move toward containerization progressed, the Port was faced with surplus shed capacity at its conventional terminals. Careful analyses were undertaken to determine whether or not shedded facilities should be retained or removed. Port management made a decision in the late 1970s to capitalize on the container and ro/ro trend, and removed two sheds (36 & 40) from the Pier B facility, added new paving and lighting, and strengthened the brow to create a combination terminal for containers, ro/ro and other general cargo. This area contains two ro/ro ramps (Pier 35), two transit sheds (37, 39) and an open area totalling four hectares. The decision to revitalize Pier B would be a key for future port business.

Atlantic Searoute Limited, a company formed by the Harvey Group of Newfoundland and FedNav of Montreal, commenced operations at Pier B in August 1982. The company provides weekly services from Halifax to Newfoundland and St. Pierre/Miquelon, and is currently the Port's fourth largest customer in terms of container and ro/ro cargo tonnage.

By this time, studies had been undertaken to assess the feasibility of additional container facilities in Halifax. Halterm Limited was near capacity at Pier C and the local port community was concerned over the lack of facilities. Additional wharf infrastructure, cranes and yard equipment would be needed if other lines were to be attracted to the Port. After several months of deliberations by the Province of Nova Scotia and the Federal Government, a decision was made to construct a one-berth, 50-acre facility at Fairview Cove, located on the southwestern shore of Bedford Basin. This container pier would be 1000 feet in length and capable of future expansion if required. In July 1982, the Fairview Cove Container Terminal was officially opened. The terminal was leased to Cerescorp Inc. Polish Ocean Line, which had commenced a service to the Port in March 1981, transferred its operations to the new container terminal in the same year.

— Halifax n'est situé qu'à 25 milles de l'Arc de Grand Cercle, qui constitue une route importante sur l'Atlantique Nord pour le transport entre l'Europe, le Canada et le bourdonnant port de New York;

— Avec une profondeur à quai de 45 pieds, Halifax est capable d'accueillir les porte-conteneurs géants de l'avenir;

— Halifax est le centre naturel du trafic des conteneurs, ainsi que de l'entreposage, de l'assemblage et du transport, vers l'intérieur du continent et vers les Antilles.

La campagne a porté fruit et, en 1968, on annonçait la construction, dans le port de Halifax, du "terminal à conteneurs du quai C".

Les débuts

Durant la construction du terminal à conteneurs du quai C, qui a été loué à Halterm Limited (et était la propriété du Canadien National, de la Clarke Traffic Services et de Halicon), la société Dart Containerline Ltd. commençait ses activités à partir de Halifax en juillet 1969. Elle utilisait alors le quai B, un terminal conventionnel en eau profonde qui était doté d'une longueur d'accostage suffi-

sante pour accueillir ses navires de 200 EVP (unités équivalant 20 pieds).

Date historique pour le port de Halifax, le 21 novembre 1970 marque l'arrivée du Atlantic Cinderella au terminal de Halterm. C'est le premier porte-conteneurs qui accoste à la

"Les caractéristiques naturelles du port, vantées dans une campagne de commercialisation dynamique qui a été menée conjointement par l'exploitant du terminal et la Commission et l'administration du port, ont incité d'autres compagnies maritimes à analyser leurs scénarios d'exploitation et à faire de Halifax l'une de leurs escales sur la côte est."

nouvelle installation du quai C. Il n'a qu'une petite cargaison à décharger — 25 conteneurs et de la marchandise ro-ro. Il prend à son bord 11 conteneurs, 75 automobiles de marque Volvo à destination de New York, et un certain volume de marchandises destiné à Volvo, en Suède.

L'attrait de ce terminal ultra-perfectionné a

été rehaussé par les caractéristiques géographiques naturelles du port de Halifax. En effet, Halifax, par son eau profonde — qui lui donne un chenal d'accès de 21 mètres (70 pieds) — surpasse Montréal et Vancouver et, étant donné qu'aucun cours d'eau important n'y a son embouchure, le port ne connaît pas les problèmes d'envasement. Enfin, Halifax est, bien entendu, libre de glace à l'année longue, et l'on y observe des marées minimales.

Les caractéristiques naturelles du port, vantées dans une campagne de commercialisation dynamique qui a été menée conjointement par l'exploitant du terminal et la Commission et l'administration du port, ont incité d'autres compagnies maritimes à analyser leurs scénarios d'exploitation et à faire de Halifax l'une de leurs escales sur la côte est.

C'est ainsi qu'une compagnie allemande, la Columbus Lines, inaugurait, en mai 1971, un service entre Halifax et l'Australie et la Nouvelle-Zélande. En août de la même année, la Caribbean Container Line mettait en service une liaison hebdomadaire entre Halifax et les ports des Antilles, pour le transport de denrées, d'alcool et de fruits.



Pier A-1/Jetée A-1

CREDIT: PORT OF HALIFAX

In 1982, Atlantic Container Line had decided to rationalize its operations and moved its Canadian East Coast service from Montréal to Halifax, at Fairview Cove. In the same year, Hapag-Lloyd moved from Pier C to the new container terminal, thereby providing a considerable increase in traffic at the Fairview Cove Container Terminal, and of course having the opposite effect on operations at Pier C.

"The Port of Halifax was evolving into a fully integrated, intermodal transportation and distribution center. Container activity had now taken over from general break bulk as the major general cargo category."

Fairview Cove, with its one-berth facility, was beginning to experience queuing for berth space. The increase in vessel activity was causing delays for the container vessels, delays that could not be tolerated in the container business. The Port initiated feasibility studies to determine the viability of enhancing the berthing capacity at Fairview Cove; vessel and cargo projections were carefully analyzed, and after months of deliberations, a decision was made to construct a second berth at Fairview Cove, exact in size to the first berth, thereby enabling the terminal to accommodate two G-3 (third generation) containerships simultaneously, or two G-2 containerships plus a feeder vessel (as the photo shows).

The new berth opened for business on June 1, 1986, and the terminal could now boast a total berth length of 658 meters (2,160 feet).

The Port's state-of-the-art container terminals, efficient inland rail system, stable work force, and geographical advantages were aggressively marketed to shipping interests the world over. In the past few years, the Port has experienced more growth in terms of additional shipping lines than at any time since

PORT OF HALIFAX Vessel Statistics

PORT DE HALIFAX Statistics concernant les navires

1970-1986

YEAR	TOTAL VESSEL	CONTAINER VESSELS	%	(IN/EN 000'S) CONTAINER TONNAGE
1970	2830	82	2.9	230
1971	2611	95	3.6	631
1972	2537	109	4.3	1004
1973	2518	155	6.2	1189
1974	2250	276	12.3	1548
1975	2086	306	14.7	1256
1976	1802	266	14.8	959
1977	2109	426	20.2	1779
1978	2252	480	21.3	1762
1979	2305	522	22.6	2083
1980	2389	576	24.1	1933
1981	2327	599	25.7	1786
1982	2120	531	25.0	1419
1983	2422	629	26.0	1506
1984	2552	684	26.8	1983
1985	2284	667	29.2	1954
1986F	2188	757	34.6	2225
ANNÉE	TOTAL DES NAVIRES	PORTE-CONTE-NEURS	%	TONNAGE DES CONTENEURS

containerization began in 1970. New lines and the commencement of their services are shown below:

Shipping Company of Saudi Arabia
March/83
Sea-Land Service Inc. June/83
Antwerp Bulk Carriers (ABC)
November/84

Atlanttrafik Express Service (AES)
January/85
Shipping Corp. of Trinidad & Tobago
(SCOTT) December/85
Associated Container Transportation/
PACE January/86
Jebsen Line April/86
Ocean Star Container Line April/86



FAIRVIEW CONTAINER TERMINAL: an explosion in trade. / TERMINAL À CONTENEURS FAIRVIEW: un véritable boom

Halifax commençait à cette époque à se faire connaître en Europe, en Asie et en Extrême-Orient. D'autres compagnies ont donc évalué les avantages économiques d'une escale à Halifax et, en avril 1972, les navires de 1 650 EVP de la Zim Container Service jetaient l'ancre à Halifax. En novembre de la même année, la Zim Container étendait son service aux ports de la Méditerranée. L'arrivée de Zim à Halifax a constitué à cet égard un atout indéniable pour le port, dont les autorités faisaient tout en leur pouvoir pour qu'il fasse partie de toutes les routes commerciales du monde.

"Le port de Halifax était en train de devenir un centre entièrement intégré de transport et de distribution intermodaux. Les conteneurs y avaient désormais supplanté les marchandises générales en vrac comme principale activité."

En octobre 1972, une compagnie maritime allemande, la Hapag-Lloyd, offrait un nouveau service à partir d'Halifax, et en décembre de la même année, Mitsui et OSR Line faisaient de Halifax leur escale sur la côte est, comme K-Line allait le faire l'année suivante. Dès lors, Halifax devenait un port en pleine effervescence: le volume de marchandises conteneurisées enregistré en 1973 était de deux fois supérieur à celui de 1971, première année complète de transbordement de conteneurs au quai C. En 1973, Halifax a accueilli 1255 porte-conteneurs — un record encore inégalé — et n'a cessé d'établir d'autres records jusqu'à présent. Le transport des conteneurs se faisait désormais de façon très efficace vers diverses régions du monde. La correspondance intermodale avec les wagons de chemin de fer du CN, qui se faisait directement au terminal, fonctionnait à merveille. Du reste, cette interface hautement efficiente navire-train a certainement agi comme catalyseur dans la croissance des activités du port dans le secteur des conteneurs.

Les autorités du port, en étant optimistes, estimaient que le nouveau terminal pourrait manutentionner 100 000 conteneurs par an. L'installation a donc été conçue pour manutentionner 150 000 EVP par an, chiffre que l'on a dû porter à 200 000 et qui a été dépassé, à la grande surprise de ceux qui se montraient quelque peu sceptiques quant aux possibilités du terminal de Halifax.

La tendance se maintient dans le secteur des conteneurs

Le port de Halifax était en train de devenir un centre entièrement intégré de transport et de distribution intermodaux. Les conteneurs y avaient désormais supplanté les marchandises générales en vrac comme principale activité. Ainsi, les marchandises conteneurisées représentaient 31 % du volume total de marchandises manutentionnées au port en 1971, plus de 73 % en 1977, et plus de 79 % en 1985. Il devenait clair que de plus en plus de produits, qui avaient jusque-là été expédiés en vrac, étaient maintenant conteneurisés.

Par ailleurs, à mesure que le phénomène de conteneurisation prenait de l'ampleur, le port devait faire face à une capacité d'entreposage excédentaire de ses terminaux conventionnels. Après des analyses approfondies pour déterminer si les hangars devaient être conservés, les autorités du port ont décidé, à la fin des années 70, de miser sur la tendance observée dans le secteur des conteneurs et des marchandises ro-ro et de supprimer deux hangars (le 36 et le 40) de l'installation du quai B, de refaire la chaussée, de moderniser l'éclairage et de renforcer la planche d'embarquement pour créer un terminal mixte capable de manutentionner les conteneurs, les marchandises ro-ro et d'autres marchandises générales. Le terminal comprend deux rampes ro-ro (quai 35), deux hangars de transit (37 et 39) et une aire ouverte de quatre hectares. La décision de revitaliser le quai B allait se révéler déterminante pour l'avenir du port.

La compagnie Atlantic Searoute Limited, formée par le groupe Harvey de Terre-Neuve et Fednav de Montréal, a débuté ses activités au quai en août 1982. Elle assure un service hebdomadaire entre Halifax, Terre-Neuve et Saint-Pierre-et-Miquelon. Cette compagnie est actuellement le quatrième client en importance du port dans le secteur des conteneurs et des marchandises ro-ro.

"Le port de Halifax a récemment agrandi ses installations à conteneurs et étudie les plans d'une expansion encore plus importante."

Par ailleurs, on avait déjà entrepris des études pour évaluer la possibilité de doter Halifax d'installations à conteneurs additionnelles. En effet, Halterm Limited fonctionnait presque à capacité au quai C et la communauté portuaire locale s'inquiétait de la pénurie d'installations. Il fallait doter le port de quais, de grues et d'équipements additionnels pour y attirer de nouvelles compagnies. Après plusieurs mois de délibération, la province de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement fédéral décidèrent de construire une installation de 50 acres à poste de mouillage unique dans l'anse Fairview, située sur le côté sud-ouest du bassin Bedford. Ce quai pour conteneurs devait avoir 1 000 pieds de longueur et pouvoir être agrandi au besoin. Officiellement inauguré en juillet 1982, le terminal à conteneurs de l'anse Fairview a été loué à Ceres Incorporated. Polish Ocean Line, qui a débuté son service au port en mars 1981, a déménagé ses activités vers le nouveau terminal à conteneurs au cours de la même année.

En 1982, la Atlantic Container Line avait décidé de rationaliser ses activités et de déménager son service de la côte est du Canada de Montréal à Halifax, à l'anse Fairview. La même année, Hapag-Lloyd déménageait du quai C vers le nouveau terminal à conteneurs, augmentant ainsi considérablement le trafic du terminal à conteneurs de l'anse Fairview, avec bien entendu, l'effet tout à fait contraire sur le volume du quai C.

L'anse Fairview, avec son unique poste de mouillage, allait bientôt connaître des pro-

blèmes d'embouteillage. L'augmentation du trafic entraînait des retards que les entreprises de conteneurs ne pouvaient tolérer. Les autorités du port ont donc effectué des études de faisabilité pour déterminer s'il était viable d'accroître la capacité de mouillage à l'anse Fairview. Les projections du nombre de navires et du volume de marchandises ont été analysées avec soin et, après des mois de délibération, il fut décidé de construire dans l'anse Fairview un nouveau poste de mouillage de dimensions identiques au premier, ce qui permettrait au terminal d'accueillir simultanément deux porte-conteneurs de la troisième génération ou deux porte-conteneurs de la deuxième génération et un petit porte-conteneurs (voir encadré).

"Le port de Halifax était considéré comme un port hivernal traditionnel qui manutentionnait des marchandises générales."

Depuis l'inauguration du nouveau poste de mouillage, le 1er juin dernier, le terminal offre une longueur d'accostage de 658 mètres (2 160 pieds).

Les terminaux à conteneurs ultra-perfectionnés, le réseau ferroviaire intérieur efficace, la main-d'œuvre stable et les avantages géographiques du port ont fait l'objet d'une campagne de commercialisation dynamique dans le monde entier. Jamais le port n'avait encore obtenu autant de nouveaux clients parmi les compagnies maritimes depuis les débuts de la conteneurisation en 1970. On trouvera ci-dessous la liste des nouvelles compagnies en question et la date à laquelle elles ont commencé leurs activités à Halifax.

Shipping Company of Saudi Arabia — mars 1983

Sea-Land Service Inc. — juin 1983

Antwerp Bulk Carriers (ABC) — novembre 1984

Atlantafrik Express Service (AES) — janvier 1985

Shipping Corp. of Trinidad & Tobago (SCOTT — décembre 1985)

Associated Container Transportation (PACE) — janvier 1986

Jebson Line — avril 1986

Ocean Star Container Line — avril 1986
Orient Overseas Container Line (OOCL) — mai 1986

Neptune Orient Line (NOL) — juin 1986
Soan Carriers (Barber Blue Sea) — juin 1986

Kawasaki Kisen Kaisha Ltd. (K-Line) — août 1986

Depuis l'inauguration du service de ces nouvelles compagnies, seules deux ont quitté le port (la Sealand et AES). L'arrivée de ces nouveaux clients entraîne une croissance considérable de l'utilisation des terminaux et du volume de marchandises conteneurisées du port. En 1986, les marchandises conteneurisées devraient dépasser 2,2 millions de tonnes, ce qui représente une augmentation de plus de 13 % par rapport à 1985 et de plus de 55 % par rapport à 1982. Le nombre de porte-conteneurs prévu en 1986 est de 757, ce qui

Orient Overseas Container Line (OOCL) May/86
Neptune Orient Line (NOL) June/86
Soan Carriers (Barber Blue Sea) June/86
Kawasaki Kisen Kaisha Ltd. (K-Line) August/8

Since the inauguration of service of these additional lines, two have left the Port (Sealand and AES). The net effect is a tremendous growth for the Port's terminals and containerized cargo. In 1986, container cargo is forecast to exceed 2.2 million tonnes, which represents an increase of over 13% from 1985, and over 55% from 1982. The number of container vessels expected in 1986 is 757, which accounts for 34% of all vessel activity in the harbour. There is no doubt that Halifax is, first and foremost, a container port — one that truly is living up to the theme "The Emerging Giant".

The Challenge Ahead

Anyone endeavouring to forecast future events in the container shipping industry has a tremendous challenge indeed.

The shifting of world trade patterns in favour of the Far East markets should have a significant effect on port activity in Canada. It is, therefore, most important for Halifax to remain part of this trading route, and to continue to provide facilities for the efficient handling of containers.

Deregulation of the transportation system in the United States and Canada has had an immense impact on Canadian ports. The U.S. Staggers Act, which deregulated the U.S. railways, had led to an increasingly competitive rail system encouraging intermodalism and

intramodalism. Likewise, Canada has introduced legislation recently for the deregulation of many facets of the Canadian transportation system, including rail and marine modes. The Port is following these proposals closely and is assessing the impact, if any, on its business.

Economies of scale are still being addressed: the introduction of fourth-generation container vessels will no doubt create a continued overcapacity in ocean shipping, which could put even greater downward pressure on rates in the industry. To survive, lines will have to

"The Port of Halifax was known as a traditional winter port, for break bulk general cargo operations."

continue to lower costs through further rationalization, joint services and slot chartering. Super containerships, with their low slot cost, may be the norm in the industry on major trade routes. The Port of Halifax is in an excellent position to attract these large vessels, due to its deep water and sophisticated ship-train connections, which are critical elements in the handling of large container ships and high volume container business.

Load centers and round-the-world services are now realities, and they are expected to develop further in the years ahead. Those ports which survive these developments will be faced with more business but also greater capital investment in port facilities and terminal equipment.

The Port of Halifax has recently expanded its container facilities and is currently reviewing plans for even greater expansion. Ports

must have adequate facilities and offer a variety of services in order to capture this market. Shipping lines prefer to commit to a port which has the required infrastructure in place, rather than to one which may build such facilities, depending upon the decision of a line. The Port of Halifax is striving to become a load centre; it has the necessary infrastructure to support this development and its marketing efforts are aimed in that direction.

About three years ago, double-stack container cars were introduced in the United States to accommodate a second tier of containers for long-distance hauls. Their use has not yet been fully introduced in Canada, although both Canadian carriers have been experimenting with the concept. It has been shown south of the border that cost reductions do result from the use of double-stack cars. Canadian railways and terminal operators are working out logistical problems associated with operating this equipment. The decision by railways to adopt or not to adopt double-stack cars at Canadian ports will have a considerable impact on ports, especially if U.S. railways continue to pursue this concept aggressively.

Halifax has indeed mastered the container evolution. The future of the Port will be governed by its ability to keep pace with the ever-changing economics of shipping. Port management is dedicated fully to this task — to maintain Halifax as a world-class port in the support of Canada's international trade. ‡

David Bellefontaine is General Manager and Chief Executive Officer of the Halifax Port Corporation.

*A good cause
to bear in mind
when you're making
your will...
and long before
it comes to be read,
as well:*

THE CANCER RESEARCH SOCIETY INC.

*We work with the scientific
community that's pressing on
with the effort to find a cure
for cancer. Your dollars bring
the day closer. Your generosity
can make a difference to
many lives — including
your very own.*



Please remember
THE CANCER RESEARCH SOCIETY INC.
19 Esterel • P.O. Box 183
Place Bonaventure • Montreal H5A 1A9
Telephone: (514) 861 9227



Ports Canada

THE THIRD ANNUAL BUSINESS CONFERENCE

HILTON INTERNATIONAL QUÉBEC
Québec City
May 14-15, 1987

PLAN TO BE THERE!

For details, please contact George Simms (613) 957-6765

représente 34 % de toute l'activité maritime du port. Il ne fait donc aucun doute que Halifax est d'abord et avant tout un port à conteneurs et qu'il se prépare d'ores et déjà à occuper une place de choix parmi les grands ports du monde.

Le défi des années à venir

Il serait hasardeux, pour quiconque, de tenter de prédire l'évolution de l'industrie du transport par conteneurs.

Néanmoins, on peut déjà prévoir que les fluctuations du commerce mondial en faveur des marchés de l'Extrême-Orient auront d'importantes répercussions sur l'activité portuaire au Canada. Par conséquent, il est de la plus haute importance que Halifax demeure sur cette route commerciale et continue d'offrir des installations qui répondent efficacement aux besoins de l'industrie du transport par conteneurs.

La déréglementation du réseau de transport aux États-Unis et au Canada a eu d'immenses répercussions sur les ports canadiens. Aux États-Unis, le *Staggers Act*, qui a déréglementé le transport ferroviaire, a entraîné une concurrence de plus en plus vive qui favorise l'intermodalisme et l'intramodalisme. De même, le Canada étudie depuis quelque temps un projet de loi qui déréglementerait de nombreux aspects du système de transport, y compris le transport ferroviaire et le transport maritime. Les autorités portuaires suivent ces propositions de très près et évaluent leur incidence possible sur les activités du port.

On étudie toujours la question des économies d'échelle. La mise en service de porte-conteneurs de la quatrième génération ne manquera pas d'engendrer une surcapacité continue dans l'industrie du transport océa-

nique, qui pourrait accentuer la baisse des tarifs en vigueur dans l'industrie. Pour survivre, les compagnies maritimes devront continuer à réduire leurs coûts en poursuivant leur rationalisation, en offrant des services conjoints et en ayant recours à l'affrètement commun à compartiments. Les super porte-conteneurs, dont le coût au compartiment est très bas, pourraient bien devenir la norme de l'industrie sur les grandes routes commerciales. Or, le port de Halifax est très bien placé pour attirer ces grands navires grâce à son eau profonde et à sa correspondance navire-train perfectionnée, autant d'éléments essentiels pour accueillir de grands navires et manutentionner un fort volume de conteneurs.

Les centres de chargement et les services circumterrestres sont maintenant une réalité qui devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir. Les ports qui sauront survivre à cette évolution verront leurs activités augmenter mais se trouveront également dans l'obligation d'accroître leurs immobilisations dans leurs installations et leur équipement de terminaux.

"L'avenir du port dépend de sa faculté d'adaptation aux fluctuations incessantes de l'économie du transport maritime."

Le port de Halifax a récemment agrandi ses installations à conteneurs et étudie les plans d'une expansion encore plus importante. Pour s'approprier le marché des conteneurs, les ports doivent en effet se doter d'installations adéquates et offrir un éventail de services. Les compagnies maritimes accordent plutôt leur

confiance à un port qui a déjà l'infrastructure nécessaire qu'à un autre qui ne construira ses installations qu'en fonction de la décision des clients éventuels. Le port de Halifax s'efforce de devenir un centre de chargement. Il dispose de l'infrastructure nécessaire à l'appui de cette évolution, et sa campagne de commercialisation vise cet objectif.

Il y a environ trois ans, on a vu apparaître aux États-Unis les conteneurs gerbés, qui permettent de jumeler deux étages de conteneurs sur les longs trajets. Bien que les transporteurs en aient fait l'essai, leur utilisation n'est pas encore répandue au Canada. Toutefois, il est d'ores et déjà démontré chez nos voisins du sud que l'utilisation des conteneurs gerbés permet de réduire les coûts. Au Canada, les compagnies de chemin de fer et les exploitants de terminaux en sont encore à résoudre les problèmes logistiques liés à l'exploitation de cet équipement, mais la décision des compagnies de chemin de fer en ce qui concerne l'adoption des conteneurs gerbés dans les ports canadiens, quand elle sera prise, aura une incidence considérable sur les ports, particulièrement si les compagnies de chemin de fer américaines poursuivent leur promotion dynamique.

Halifax a su admirablement négocier le "virage de la conteneurisation". L'avenir du port dépend de sa faculté d'adaptation aux fluctuations incessantes de l'économie du transport maritime. C'est ce à quoi s'emploie l'administration, qui ne ménagera pas ses efforts pour que Halifax demeure un grand port mondial capable d'appuyer le commerce extérieur du Canada. †

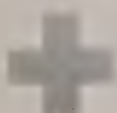
M. David Bellefontaine est directeur général de la Société du port de Halifax

COLD WATER SURVIVAL

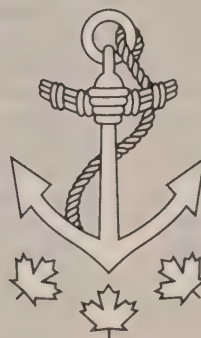


Assuming the HELP position can increase survival time by 50%

Get all the facts about cold water survival. Accidents can be prevented. Call the Red Cross now



The Canadian Red Cross Society



Ports Canada

TROISIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE SUR LES AFFAIRES

À L'HÔTEL HILTON INTERNATIONAL
DE QUÉBEC

Les 14 et 15 mai 1987

SOYEZ DES NÔTRES!

Pour renseignements, prière de communiquer avec M. George Simms au (613) 957-6765

MONTRÉAL: ONCE UPON A PORT

by Alan Fisk



Montréal Harbour 1866/Le port de Montréal en 1866

When Jacques Cartier became the first European to visit the island of Montreal in 1534, he does not seem to have imagined it as the potential site of a great port, although he was struck by its strategic location: controlling the confluence of the St. Lawrence and Ottawa rivers which offered the best possibilities of communication into the interior of the North American continent. The island also sat at the highest point which could be reached by ocean-going ships, because the path beyond was blocked by the Lachine Rapids.

"Montreal's strategic location, at the ideal point to control the valuable fur trade, was simultaneously a blessing and a curse."

Montreal's geographical advantages were strikingly parallel to those of London, which was also situated at the convergence of communication routes and at the highest navigable point of a river. London had become a port literally from its founding, but Montreal had to wait a long time before coming into its inheritance as a port city.

When the colony of New France was created in the early seventeenth century, it was governed from Québec City, and when the Sieur de Maisonneuve founded Montreal with a band of sixty settlers it was as a regional center for the fur trade.

The site of the modern Port of Montreal would be unrecognizable to any traveller who could see it as it was three and a half centuries ago. De Maisonneuve's original colony was on the site of the present Place Royale, now a parking lot. At the time, the area was a marshy island, cut off by small rivers. Montreal's rivers were paved over long ago, and flow out of sight under streets like St. Antoine and Atwater Avenue.

To begin with, Montreal functioned as little more than an outpost for Québec, which was the seat of trade and government. Montreal's very existence was precarious: the Iroquois Indians were a constant threat, and the little city had to live behind palisades and then under the protection of stone walls. Montreal's strategic location, at the ideal point to control the valuable fur trade, was simultaneously a blessing and a curse. The advantages which encouraged the fur trade to funnel itself into Montreal made the city a prime target for capture in the incessant wars with the Indians and British during the seventeenth century. Under these conditions, Montreal could not develop as a major port. The economic benefits of the fur trade tended to be created in Québec and even within France itself, rather than in Montreal. The city survived because of its location; but as a port, it earned its living more as the terminus of a feeder line to Québec than as a trading port on a large scale.

The peace treaty between the French government and the Iroquois in 1710 removed the Indian threat, but the contest between

Britain and France for the control of North America was not yet over, and Montreal's military security was still not guaranteed. In addition, its potential as a port was still limited by the fact that the shipping channel to Québec was shallow and awkward to navigate, with the result that trade tended to remain carried out by smaller vessels plying to Québec rather than by larger ships trading directly between Europe and Montreal.

The long-feared British conquest ironically helped Montreal to take off as a port. The southern British colonies declared their independence sixteen years later as a result, because they would never have dared to do so while French military power still threatened them from Canada. When North America was finally divided in 1783, Montreal both lost and gained. It lost part of its traditional trading hinterland, because a large part of the province of Quebec was given away by the treaty and later became the American Midwest. On the other hand, Montreal now found itself at the center of British North America, physically secure at last, and at the focal point of an area which was being rapidly settled.

During the Napoleonic Wars, the province of Quebec, like the other British colonies in North America, prospered because Britain had to turn to its colonies to supply primary products it had traditionally obtained in Europe, now cut off by Napoleon's Continental policy which barred French-occupied countries from trading with Britain.

"The coming of the railways meant that much larger volumes of freight could be brought into and out of Montreal, at the same time as the range of exports increased."

After the Napoleonic Wars, Canada's population growth sped up because of higher immigration resulting from a severe postwar depression in Britain. At the same time, the first steps were taken towards remedying two physical problems which had helped to hold back the growth of the port of Montreal for two centuries.

In 1825, the Lachine Canal was opened, bypassing the rapids, and as industrial development began to take off in Canada during these decades another improvement was



CREDIT: COLLECTION A.J. STERLING COLLECTION/PUBLIC ARCHIVES/ARCHIVES PUBLIQUES

CREDIT: PUBLIC ARCHIVES/ARCHIVES PUBLIQUES

IL ÉTAIT UNE FOIS . . . UN PORT

par Alan Fisk



Montréal looking East; circa 1910/ Montréal (vers 1910): une porte sur l'Est

CREDIT: SPECIALITY BOOK CONCERN/PUBLIC ARCHIVES ARCHIVES PUBLIQUES

Quand Jacques Cartier devint le premier européen à visiter l'île de Montréal en 1534, il ne semblait pas l'avoir imaginé comme l'emplacement éventuel d'un grand port, bien qu'il fut frappé par sa position stratégique: l'île de Montréal dominait le confluent du fleuve Saint-Laurent et de la rivière des Outaouais, qui offraient les meilleures possibilités de communication à l'intérieur du continent nord-américain. L'île se trouvait aussi au point le plus élevé où les navires de haute mer pouvaient pénétrer, car les rapides de Lachine bloquaient l'accès au-delà de Montréal.

“La ville survécut grâce à son emplacement, mais, en tant que port, elle gagnait sa vie plutôt comme terminus d'un commerce auxiliaire avec Québec que comme port de marchandises à grande échelle.”

Les avantages géographiques de Montréal sont fort semblables à ceux de Londres, qui servait aussi de rond-point des chemins de communications et marquait le dernier point navigable d'une rivière. Londres est devenu un port le jour même de sa fondation, mais Montréal a dû attendre longtemps avant de tisser son destin comme ville portuaire.

Au moment où la Nouvelle-France fut créée, à l'aube du dix-septième siècle, elle était gouvernée depuis la ville de Québec et, quand le Sieur de Maisonneuve fonda Montréal avec une soixantaine de colons, c'était à titre de centre régional pour le commerce de fourrures.

L'emplacement du port moderne de Montréal ne serait guère reconnaissable à un voyageur dans le temps qui l'aurait vu il y a trois siècles et demi. La colonie d'origine de de Maisonneuve se trouvait sous la Place Royale, aujourd'hui un terrain de stationne-

ment. À l'époque, c'était une île marécageuse, isolée par de petites rivières. On a caché les rivières de Montréal sous le pavé depuis bien longtemps, et elles coulent inaperçues sous des voies telles que Saint-Antoine et Atwater.

À l'origine, Montréal ne fonctionnait guère que comme un port subordonné de Québec, le siège du commerce et du gouvernement. L'existence même de Montréal était incertaine: les Iroquois la menaçaient constamment, et la petite ville devait vivre derrière des palissades et ensuite sous la protection de murailles. La position stratégique de Montréal, idéale pour dominer le commerce de fourrures, était simultanément un atout et un point de faiblesse. Les influences qui encourageaient le commerce de fourrures à se concentrer sur Montréal faisaient de la ville un objectif principal au cours des guerres perpétuelles avec les Indiens et les Britanniques au dix-septième siècle. Montréal ne pouvait pas se développer comme un grand port dans de telles conditions. Les retombées économiques du commerce de fourrures tendaient à se faire sentir à Québec et même en France plutôt qu'à Montréal. La ville survécut grâce à son emplacement, mais, en tant que port, elle gagnait sa vie plutôt comme terminus d'un commerce auxiliaire avec Québec que comme port de marchandises à grande échelle.

Le traité de paix entre le gouvernement français et les Iroquois balaya la menace indienne, mais la lutte entre la Grande-Bretagne et la France pour la maîtrise de l'Amérique du Nord était loin d'être terminée, et on ne pouvait pas encore garantir la sécurité de Montréal. D'ailleurs, son potentiel comme port restait limité par le fait que la voie de navigation vers Québec était peu profonde et difficilement praticable, et le commerce restait donc assuré en majeure partie par des bateaux plus petits faisant la navette entre Montréal et

Québec plutôt que par de grands navires voyageant entre l'Europe et Montréal.

Chose ironique, la conquête britannique a aidé Montréal à réussir à titre de ville portuaire. Les colonies britanniques du Sud déclarèrent leur indépendance seize ans plus tard en conséquence, car elles n'auraient jamais osé le faire pendant que le pouvoir militaire divisait définitivement l'Amérique du Nord en 1783, et Montréal fut à la fois gagnante et perdante. Elle perdit une partie de sa zone de commerce traditionnelle, car une grande tranche de la province de Québec fut abandonnée par le traité pour devenir plus tard le midwest américain. Toutefois, Montréal se trouvait maintenant au centre de l'Amérique du Nord britannique, enfin en sécurité, et au sein d'une zone au peuplement rapide.

Au cours de la guerre contre Napoléon, la province de Québec prospérait, tout comme les autres colonies britanniques d'Amérique du Nord, car la Grande-Bretagne obtenait de ses colonies des matières premières qu'elle faisait venir auparavant de l'Europe, rendue inaccessible par Napoléon qui interdisait le commerce avec la Grande-Bretagne à tout pays se trouvant sous domination française.

Après la guerre, l'accroissement de la population canadienne s'accélérait à cause d'une immigration plus élevée provenant d'une dépression économique sévère en Grande-Bretagne. En même temps, on mettait sur pied des mesures en vue de régler deux problèmes physiques qui avaient ralenti la croissance du port de Montréal depuis deux siècles.

“L'arrivée des chemins de fer signifiait pour Montréal un volume plus important, à mesure que la gamme d'exportations augmentait.”

On ouvrit le canal de Lachine en 1825, évitant les rapides et, pendant que le développement industriel commençait au cours de ces décennies, une nouvelle amélioration fut apportée: le dragage de la voie de navigation vers Québec. Les navires de haute mer pouvaient enfin pénétrer jusqu'à Montréal, et d'autres bateaux pouvaient voyager en amont du Saint-Laurent. Pour la première fois, Montréal pouvait profiter pleinement de sa situation au centre du système hydrographique entier de l'Est de l'Amérique du Nord.

Pendant que les améliorations élargissaient le rôle du transport maritime, on développait de nouveaux moyens de transport. Montréal avait toujours été un point de réception et d'expédition pour les produits provenant de l'intérieur, mais jusqu'au milieu du dix-neuvième siècle ces produits arrivaient toujours par des moyens assez primitifs, soit par canot, charrie à cheval, ou par porteur. Le volume de produits à expédier pour l'exportation restait donc peu élevé, et tendait à se concentrer dans les produits de petit volume mais de grande valeur, tels que les fourrures.

Cette situation changea avec l'arrivée des premiers chemins de fer canadiens, dont Montréal devint bientôt le centre. Les sièges

put into effect, the dredging and deepening of the shipping channel to Québec City. At last, large ocean-going ships could reach the port of Montreal, and at the same time other ships could now travel inland from Montreal further up the St. Lawrence river. For the first time, Montreal was able to benefit fully from its position at the center of the entire hydrographical system of eastern North America.

While improvements were expanding the role of shipping, other forms of transport were being developed. Montreal had always been a point of transshipment for goods coming from the interior, but up to the mid-nineteenth century those products had always arrived by fairly primitive methods: canoes, horse-drawn vehicles, or simply human porters. Consequently, the physical volume of goods to be transhipped for export remained small, and tended to be concentrated in low-volume, high-value products such as the traditional furs.

This situation changed with the coming of Canada's first railways, of which Montreal soon became the focal point. Railway head offices, such as the Grand Trunk Railway, the

face of the city, which had an anglophone majority a century ago and is now more than three-quarters francophone.

Montreal had now overtaken Québec to become Canada's main port, and although Québec remains a major port city, it would never regain the dominant position which it had lost. The vision of the Sieur de Maisonneuve, who had founded Montreal two hundred and fifty years before to be a port city, had now come true. Montreal was the metropolis of the Dominion of Canada created in 1867, a commanding status which the city would keep for more than a century afterwards, and that success was due to the city's status as a port. Montreal had achieved a "critical mass" in economic terms, and the economic life of the entire country was controlled from Montreal, where banks, railways, shipping companies, and many other large and medium-sized businesses had their head offices. Foreign business enterprises naturally located their Canadian operations in Montreal, which offered proximity to the main centers of business in Canada and the United States along with the best rail connections to



The Harbour in the early beginning of this century; circa 1920/
Le port au tournant du siècle (vers 1920)

most important, which indirectly helped the growth of the port of Montreal by building its eastbound tracks on the south side of the St. Lawrence river through Lévis, bypassing Québec, were located in Montreal. Montreal found a new role as the point of interchange among water, rail, and road transport.

The coming of the railways meant that much larger volumes of freight could be brought into and out of Montreal, at the same time as the range of exports increased. The Repeal of the Corn Laws in Britain removed an important protectionist measure which had impeded grain imports, and Canada was able to enter the newly-opened market. The increased British imports of grain were now beginning to be supplied by Canada rather than by the countries of Northern Europe and the Baltic, which could not compete with Canada on price.

At the same time, Montreal began to industrialize. The new industries generated exports and required imports of materials and machinery. The city started a phase of rapid growth, fuelled by heavy immigration from the British Isles (and later from Eastern Europe) and also by internal migration from rural areas of Québec. This second wave literally changed the

the rest of the continent and good shipping connections to Europe.

One factor which began to seem important to observers of the late nineteenth century was the acceleration of the historical trend for population and economic activity to move westward across the North American continent. Although Montreal profited from the settlement of the west because of the involvement of the banks and railways which were headquartered in Montreal, fears began to be expressed that the port of Montreal could not count on maintaining its dominant position forever without making changes. The idea of a St. Lawrence Seaway, to give ocean-going shipping direct access from the sea all the way to the new industrial cities and grain ports of the Great Lakes, was an alarming prospect to some who remembered how Montreal had first really taken off as a port after the improved shipping channel in the St. Lawrence had allowed ships to bypass Québec in favour of Montreal. Although the Seaway was not yet a practical possibility, some feared that it would severely damage the economic life of the port of Montreal (and hence of the city as a whole) by depriving it of a large slice of its transshipment business.

The first three decades of the twentieth century were boom years for Canada in which the port of Montreal shared. Millions of immigrants arrived (most passed through Montreal) in the country and most of them went on to Ontario and the West. The port of Montreal was now a far different sight from the damp marshes and meadows at the foot of dark forests, which had greeted de Maisonneuve. Docks, cranes, and grain elevators had long covered the original site.

Although the Seaway was still only a dream, another short cut, the Panama Canal, was opened in 1914, and it allowed the port of Vancouver to take away part of Montreal's share of the grain export trade by reducing the transit time between the Pacific Coast and Europe.

The First World War generated large amounts of traffic for the port of Montreal, and the strong economic growth of the entire Western world in the 1920s made up for the ending of wartime traffic. When the Depression of the 1930s arrived, it revealed a situation in Canada's port system which had been inconspicuous during the prosperous years: haphazard administration and heavy debts. The Federal government's response was to set up the National Harbours Board, the predecessor of today's Ports Canada, and Montreal was one of the original seven ports which the National Harbours Board took over.

Once again, war provided a leap in business for the port of Montreal from 1939 to 1945, although few people in the city were aware of the danger to shipping in the St. Lawrence posed by enemy submarines, because this news was withheld by government censors at the time.

The postwar depression which many had feared failed to materialize, and the later 1940s and the 1950s were good years for Canada. Canadian industries benefitted from the temporary lack of competition from Western Europe and Japan, which had been devastated by the war.

The St. Lawrence Seaway finally became reality in 1959, but it proved to be a tonic, rather than a poison, for the port of Montreal. Traffic through the port actually went up by half during the first few years after the Seaway's opening, because of new trends such as containerization (introduced in 1968). In addition, instead of declining into a minor regional port as many had feared, Montreal expanded its role to become an international port, greatly increasing its amount of business in shipping goods going to and from the United States.

All these changes were not without pain and problems, and the port of Montreal went through a period of strained labour relations which is now over. The face of the port itself is now changing, with the abandonment of old grain elevators and other facilities which are no longer needed. As Montreal's Old Port becomes transformed, Montrealers can get a clearer view (literally) of the size of the port and its importance to the city. ‡

Alan Fisk is a freelance writer based in Montreal.

CREDIT: PUBLIC ARCHIVES/ARCHIVES PUBLIQUES

sociaux des chemins de fer s'établissaient à Montréal, dont celui du Grand Trunk Railway, le plus important, qui contribua indirectement à la croissance du port de Montréal en construisant ses voies vers l'est sur la rive sud du Saint-Laurent en passant par Lévis, et en contournant ainsi Québec. Montréal trouva un nouveau rôle comme point de correspondance entre les transports maritime, routier, et ferroviaire.

L'arrivée des chemins de fer signifiait pour Montréal un volume plus important, à mesure que la gamme d'exportations augmentait. L'abrogation en Grande-Bretagne des lois contre l'importation des grains enleva une mesure protectionniste importante, et le Canada réussissait à pénétrer ce marché nouvellement ouvert. Les importations accrues de grains vers la Grande-Bretagne provenaient alors du Canada au lieu des pays de l'Europe du Nord et de la mer Baltique, qui ne pouvaient pas concurrencer avec les prix canadiens.

Montréal commençait en même temps à s'industrialiser. Les nouvelles industries furent à l'origine des exportations et nécessitaient des importations de matières premières et de machines. La ville entra dans une période de croissance rapide, poussée par une immigration massive provenant des îles britanniques (et, plus tard, de l'Europe de l'Est), et aussi par une migration des comtés ruraux du Québec. Cette deuxième vague transforma l'image de la ville, qui comptait une majorité anglophone il y a cent ans et qui est maintenant aux trois quarts francophone.

Montréal avait maintenant devancé Québec comme premier port du Canada et bien que Québec soit demeurée une ville portuaire d'importance, elle ne retrouva jamais sa position dominante. La vision du Sieur de Maisonneuve, qui avait fondé Montréal deux cent cinquante ans auparavant en pensant faire de cette ville un port, devint

réalité. Montréal était la métropole du nouveau Dominion du Canada, statut que la ville garderait pendant plus d'un siècle, et ce succès provenait du fait que la ville était un port. En termes économiques, Montréal avait atteint une "masse critique" et dominait la vie économique de tout le pays grâce au fait que des banques, chemins de fer, compagnies de transport maritime, et plusieurs autres grandes et moyennes entreprises y fixaient leur siège social. Les compagnies étrangères établissaient leur exploitation canadienne à Montréal qui offrait, outre la proximité des grands centres d'affaires du Canada et des États-Unis, de bonnes correspondances maritimes avec l'Europe et les meilleures correspondances ferroviaires.

Un élément qui commençait à soulever l'inquiétude vers la fin du dix-neuvième siècle était la tendance accrue de la population et de l'activité économique à se déplacer de l'Est du continent vers l'Ouest. Montréal profitait du peuplement de l'Ouest en raison de l'engagement des banques et chemins de fer qui y avaient leur siège social, mais on commençait à craindre que Montréal ne puisse maintenir sa dominance à perpétuité. Le projet de la voie maritime du Saint-Laurent, qui visait à donner aux navires de haute mer l'accès de l'océan jusqu'aux nouvelles villes industrielles et ports céréaliers des Grands Lacs, alarmait ceux qui savaient comment Montréal avait commencé à réussir en tant que port après que l'amélioration de la voie de navigation du Saint-Laurent ait permis aux navires de contourner Québec au profit de Montréal. Bien que la voie maritime n'était pas encore un projet concret, on craignait qu'elle endommagerait la vie économique du port —et donc de la ville— en lui soustrayant une partie de son rôle dans la réception et l'expédition.

Les trois premières décennies du vingtième siècle furent témoins d'une prospérité au

Canada que Montréal partageait. Des millions d'immigrants arrivèrent (dont la majorité passait par Montréal pour se diriger vers l'Ontario et l'Ouest). Le port de Montréal présentait maintenant un spectacle bien différent des marais et des prés au pied de forêts sombres qui accueillit de Maisonneuve. Des quais, des grues et des silos à céréales occupaient depuis longtemps l'emplacement d'origine.

La voie maritime restait toujours un rêve, mais on ouvrit en 1914 un autre raccourci, le canal de Panama, qui permettait au port de Vancouver de réduire la part de Montréal dans le commerce de grains en raccourcissant la durée du voyage entre la côte du Pacifique et l'Europe.

La Première guerre mondiale engendrait beaucoup de trafic pour le port de Montréal, et la forte expansion économique des pays de l'Ouest au cours des années 1920 compensait la fin du trafic du temps de guerre. Quand la Dépression des années 30 arriva, elle démasqua une situation dans les ports canadiens qu'on n'avait pas remarquée pendant les années grasses: une administration désorganisée et de lourdes dettes. La réponse du gouvernement fédéral était de créer le Conseil des ports nationaux, le premier nom et la forme originale de Ports Canada. Montréal fut l'un des sept premiers ports à passer sous les auspices du Conseil.

La guerre assura encore un accroissement des affaires du port entre 1939 et 1945, mais peu de Montréalais étaient au courant du danger posé par les sous-marins ennemis dans le Saint-Laurent, car la censure interdisait la publication de toute nouvelle à ce sujet.

La Dépression de l'après-guerre, que beaucoup craignaient, ne s'est jamais produite, et la fin des années 40 ainsi que les années 50 furent une bonne période pour le Canada. Les industries canadiennes tiraient profit du manque temporaire de concurrence de la part de l'Europe de l'Ouest et du Japon, dévastés pas la guerre.

La Voie maritime du Saint-Laurent devint enfin réalité en 1959, mais, pour le port de Montréal, elle s'est révélée un tonique plutôt qu'un poison. Le trafic du port a en fait augmenté de moitié durant les premières années suivant l'ouverture de la Voie maritime, à cause de nouvelles tendances telle le transport par conteneurs (qu'on introduisit en 1968). En plus, au lieu de décliner pour devenir un port secondaire régional, Montréal s'est élevé au rang de port international, faisant beaucoup plus d'affaires dans le transport de marchandises à destination et en provenance des États-Unis.

Tous ces changements ne se produisirent pas sans difficultés, et le port de Montréal a subi une période de relations de travail difficile, maintenant terminée. L'apparence même du port est en train de changer, car on démolit de vieux silos à céréales et d'autres installations devenues désuètes. Pendant que le Vieux-Port de Montréal se transforme, les Montréalais peuvent voir (au sens propre) plus nettement l'étendue du port et se rendre compte de son importance pour la ville. ‡

M. Alan Fisk est pigiste à Montréal.



Canada Shipping Co. Iron Clipper Ship "Lake Erie," Montréal 1868/
Le "Lake Erie" de la Canada Shipping Co. transportant du fer (Montréal, 1868).

CREDIT: PUBLIC ARCHIVES/ARCHIVES PUBLIQUES

CROSS-BORDER TRAFFIC: A Falling Star

by R. W. Tytaneck

Traditionally, significant quantities of containerized cargo originating from, or destined to, U.S. cities are handled at Canadian ports and, conversely, large volumes of Canadian traffic use U.S. port installations. As a consequence, the ability to statically monitor these cross-border flows provides insights into the relative performance of the Ports Canada system, which includes the container ports of Halifax, Saint John, Montréal and Vancouver, and American ports.

The best single source for time series data is Revenue Canada's report on transborder container movements. This quarterly report identifies the quantity of twenty-foot equivalent units (TEUs) that enter both the West and East Coasts. The data is recorded for imports and exports and captures transit across the U.S./Canada by truck or rail modes. It is submitted on a voluntary basis by the ocean carriers and is considered to represent 90% of total activity in those trades.

While the data facilitates a large variety of ways for possible investigation, a straight-forward approach to the situation that provides a broad overview to the trend is to examine the differences in Canadian cargo handled at U.S. ports and American cargo handled at Ports Canada facilities. Figure 1 exhibits these data for the period 1976-1985.

In the nine-year period, U.S. containers being transshipped through Canadian ports almost tripled — from 51,365 to 148,036 units. This explosion in growth is attributable to U.S. containers being handled at the Port of Montréal, as independent non-conference carriers penetrated the U.S. mid-west markets with favourable pricing and service strategies.

By comparison, Canadian import/export cargo moving through U.S. ports has increased by only 52% in the same period. Looking somewhat deeper than the overall totals, an interesting picture is painted. As Figure 2 illustrates, Canadian cargo at U.S. eastern ports has declined

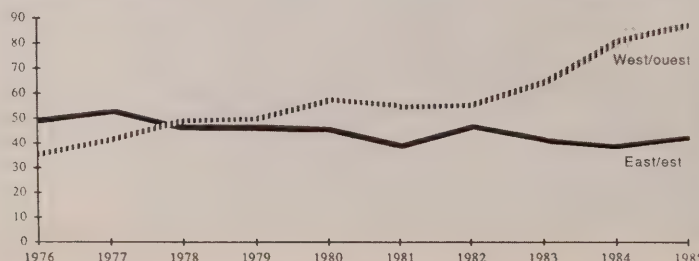
in importance from 48,833 TEUs to 41,554 TEUs. By comparison, Canadian cargo utilizing U.S. West Coast facilities has grown significantly — from 35,104 TEUs to 86,328 TEUs. This suggests that the Canadian system has performed somewhat better on the East Coast than on the West Coast.

There are obviously numerous factors influencing traffic patterns that are beyond the simple geographical position of a port. Changing exchange rates, port environment (including container clause), trade patterns, and commodity demand, to name but a few, contribute to the transborder trends. It is, nevertheless, important to comment that the Canadian system has performed very well to date in the highly-competitive container market. However, on the West Coast, Canadian cargo using U.S. gateways is increasing very rapidly — no doubt as a result of aggressive double-stack unit trains and the new inter-modal operations by U.S. ports.

Notwithstanding the overall favourable result, a cloud looms over the port system. The transborder advantage maintained by the Canadian system stood at 12,469 TEUs in the first six months of 1985. This has been reduced to only 752 TEUs in the same period for 1986. Canadian ports, obviously, need to do more than just keeping their fingers crossed. ‡

R. W. Tytaneck is General manager and Chief Executive Officer of the Prince Rupert Port Corporation.

FIGURE 2
Canadian Container Traffic Utilizing U.S. Ports by Coast
(Number of TEUs-000)



TRAFIC TRANSFRONTIÈRE OU: le déclin de l'empire canadien?

par R. W. Tytaneck

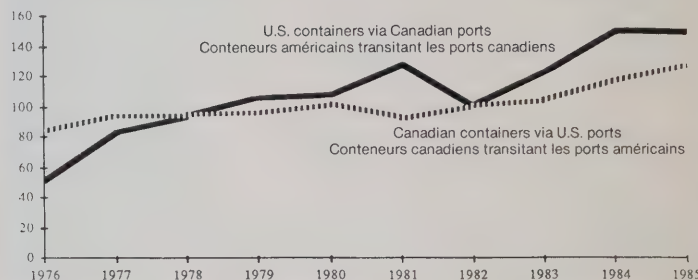
Des quantités considérables de marchandises conteneurisées, en provenance ou à destination de villes américaines, ont depuis toujours été manutentionnées dans les ports canadiens et inversement, un volume important de trafic canadien transite les installations portuaires américaines. Par conséquent, il est possible, grâce aux statistiques du flux transfrontière, de déterminer le rendement relatif du réseau de Ports Canada, notamment celui des ports à conteneurs de Halifax, Saint John, Montréal, Vancouver et des ports américains.

d'importation et d'exportation enregistrées font état du transit par camion ou chemin de fer entre les États-Unis et le Canada. Les données, fournies facultativement par les transporteurs océaniques, représentent environ 90 % de l'ensemble des activités dans ces domaines.

Ces informations offrent plusieurs voies de recherche. Cependant, dans le cas qui nous occupe, la méthode la plus directe, qui donne un meilleur aperçu de la tendance actuelle, consiste à examiner la différence qui existe entre les marchandises canadiennes manutentionnées

FIGURE 1
Canada-U.S. Transborder Container Movements
(Number of TEUs-000)

GRAPHIQUE 1
Mouvements de transbordement de conteneurs
(en milliers de EVP)



Le rapport trimestriel que publie Revenu Canada sur les mouvements de transbordement de conteneurs constitue la meilleure source de renseignements de série chronologique. On y indique le nombre d'unités équivalent vingt pieds (EVP) qui entrent dans les ports des côtes est et ouest. Les données

dans les ports des États-Unis et les marchandises américaines manutentionnées dans les installations de Ports Canada. On retrouve au graphique 1 ces données qui s'échelonnent de 1976 à 1985. Au cours de cette période, le nombre de conteneurs américains transbordés dans les ports canadiens, passé de 51 365 à 148 036 unités, a presque triplé. Cette montée en flèche est attribuable à la manutention de conteneurs américains au port de Montréal, au moment où les transporteurs indépendants hors conférence pénétraient les marchés du midwest grâce à leurs stratégies en matière de prix et de services.

Or, au cours de cette même période, les marchandises canadiennes, destinées à l'importation et à l'exportation, passant

Suite à la page 30

TO BE OR NOT TO BE

*Reports on the Port of Churchill
by the I.B.I. Group
156 Front Street West
Toronto, Ontario
M5J 2L6*

Four studies of the Port of Churchill were recently completed by the I.B.I. Group for Transport Canada and the Manitoba Department of Highways and Transportation. The studies, carried out under the Canada-Manitoba Subsidiary Agreement on Churchill, examined the long-term economic development of the port's potentials. The studies were jointly released by John Crosbie, Federal Minister of Transport and John Plozman, Manitoba Minister of Highways and Transportation. The studies do not necessarily represent the views of either government.

The reports consisted of:

Study A: Season Extension

The study considered the constraints to season extension, both at the start of the season and at the end, and examined issues such as insurance, the availability of grain in the Churchill hinterland, the capacity of the rail line and elevator, ice conditions, tug service at the port, relocation of the loading berths and the economics of season extension. The study concludes that the season could be extended by one week at the beginning and by four weeks at the end, and that there would be a net benefit to the Canadian economy, the western grain producers, the Churchill community and to the port. The consultants also concluded that season extension would not make sense unless the port is used at a high throughput level during the regular season.

Study B: Additional Commodities

The study examined the possibility of using the Port of Churchill to handle additional commodities. A list of potential commodities was prepared and analyzed. Four of these commodities — sulphur, coal, potash and phosphate rock — were examined in considerable detail. The conclusion was that, at present, none of the potential addi-

tional commodities can be handled through Churchill cheaper than through other ports. The report recommends that new developments in commodity movements be monitored and that shippers of bulk materials to or from Western Canada be kept informed of Churchill's potential.

Study C: Arctic Resupply Operations

The objective was to evaluate options to preserve and expand resupply operations at Churchill. It examined the possibility of improving the efficiency of resupply activity at Churchill, whether Churchill's share of resupply traffic could be increased and whether season extension would affect resupply operations. The report concludes that Churchill's resupply traffic could be increased, without season extension and using the existing fleet.

Study D: Grain Shipping Costs

The objective was to examine all aspects of the cost of exporting grain through Churchill and to recommend any course of action which would increase the volumes handled.

The study concludes that Churchill enjoys a marine transportation advantage, over Thunder Bay, of \$5.70 to \$16.00 per tonne, that terminal elevator charges at Churchill are \$1.00 per tonne higher than those at Thunder Bay, that rail shipping costs from Saskatoon to Churchill are \$0.92 less than from Saskatoon to Thunder Bay and that, after 1990, equipment-related costs will increase as the existing boxcars wear out.

The analysis of grain handling capacity for the port and rail line showed that the system could handle approximately 85,000 tonnes per week or 1,000,000 tonnes during a 12-week shipping season. The report concludes that it would be in the best interest of Canada, the grain shippers, and the port if throughput levels were maintained above 600,000 tonnes per year. ⚡

— Ray Mack

ÊTRE OU NE PAS ÊTRE

*par le Groupe IBI
Études sur le port de Churchill
156 ouest, rue Front, 6^e étage
Toronto (Ontario)
M5J 2L6*

Le Groupe IBI vient de terminer pour le compte de Transports Canada et du ministère des Routes et des Transports du Manitoba, quatre études sur le port de Churchill. Effectuées dans le cadre de l'Entente auxiliaire Canada-Manitoba concernant Churchill, ces études portent sur le développement économique à long terme du potentiel du port. Elles ont été publiées conjointement par M. John Crosbie, ministre fédéral des Transports et M. John Plozman, ministre des Routes et des Transports du Manitoba, mais n'expriment pas nécessairement l'opinion de l'un ou de l'autre gouvernement.

Étude A Prolongation de la saison

L'étude porte sur les obstacles qui se posent à la prolongation de la saison, tant au début qu'à la fin, et examine des questions comme les assurances, la disponibilité des céréales dans l'arrière-pays de Churchill, la capacité de la ligne de chemin de fer et de l'élévateur, le régime des glaces, le service de remorquage au port, le déplacement des postes de chargement et les aspects économiques de la prolongation de la saison. L'étude conclut que la saison pourrait être prolongée d'une semaine au début et de quatre à la fin, et que cette prolongation se traduirait par un avantage net pour l'économie canadienne, les producteurs de céréales de l'Ouest, la localité de Churchill et le port. Les auteurs du rapport concluent par ailleurs que la prolongation de la saison n'aurait de sens que si le port connaissait une forte activité pendant sa saison normale.

Étude B Nouvelles marchandises

Ce rapport étudie la possibilité d'utiliser le port de Churchill pour manutentionner de nouvelles marchandises. Il dresse la liste des marchandises possibles

et analyse notamment quatre d'entre elles, à savoir le soufre, le charbon, la potasse et les phosphates. Les auteurs du rapport concluent qu'à l'heure actuelle, aucune des marchandises envisagées ne peut être manutentionnée à meilleur compte par le port de Churchill que par d'autres ports. Ils recommandent que l'évolution des mouvements de marchandises fasse l'objet d'une observation suivie et que les transporteurs de marchandises en vrac à destination et en provenance de l'Ouest du Canada soient informés du potentiel du port de Churchill.

Étude C Activités de réapprovisionnement dans l'Arctique

L'objectif de l'étude était d'évaluer les options permettant de préserver et d'accroître les activités de réapprovisionnement à Churchill. On y examine la possibilité d'améliorer l'efficacité des activités de réapprovisionnement au port de Churchill et d'accroître la part du port dans le trafic de réapprovisionnement, et on évalue les répercussions que la prolongation de la saison aurait, le cas échéant, sur ces activités. Le rapport conclut que le trafic de réapprovisionnement de Churchill pourrait être augmenté, sans pour cela devoir prolonger la saison et en utilisant la flotte actuelle.

Étude D Coûts de transport des céréales

L'objectif de l'étude était d'examiner tous les aspects du coût de l'exportation des céréales par Churchill et de recommander tout plan d'action pouvant augmenter les volumes manutentionnés.

Le rapport conclut que Churchill, en ce qui concerne le transport maritime, jouit d'un avantage de 5,70 \$ à 16 \$ la tonne par rapport à Thunder Bay, que les frais d'utilisation d'élévateur au terminal à Churchill sont de 1 \$ la tonne de plus qu'à Thunder Bay, que le transport ferroviaire coûte 0,92 \$ de moins entre Saskatoon et Churchill qu'entre Saskatoon

Suite à la page 30

PRINCE RUPERT

New G.M. Appointed

The Board of Directors of the Prince Rupert Port Corporation recently announced the appointment of Robert Tytanek as the new General Manager and Chief Executive Officer of the port. Mr. Tytanek, formerly director of Business Analysis for Ports Canada in Ottawa, has a master's degree in economics from the University of Waterloo. In assuming his new responsibilities, Mr. Tytanek said that the port is planning to place more emphasis on marketing and facility development to enhance traffic prospects. The appointment was effective December 1, 1986.

Nomination du nouveau directeur général

Le conseil d'administration de la Société du port de Prince Rupert a nommé M. Robert Tytanek comme nouveau directeur général. Ancien directeur de l'analyse commerciale pour Ports Canada à Ottawa, M. Tytanek possède une maîtrise en économie de la University of Waterloo. En accédant à ce poste, M. Tytanek a déclaré que la direction du port prévoit accentuer le marketing et l'expansion des installations afin de diversifier le trafic. Cette nomination est entrée en vigueur le 1er décembre 1986.

QUEBEC

Lock-out at the Port

The Port of Québec has been faced with a lock-out since September 15, 1986, and the bitter dispute between the Maritime Employers Association and the longshoremen continues. The longshoremen at the port have been without a contract since December 1985. In November 1986, the longshoremen's association applied to the Canadian Labour Relations Board to set up an Eastern Canada council, which would represent and bargain jointly for 3,000 dock workers from Hamilton, Ont., to Halifax, N.S. The application was later turned down. As we go to press, no end to the lock-out appears in sight.

Lock-out au port de Québec

Depuis le 15 septembre 1986, le port de Québec est aux prises avec un lock-out, et le conflit amer qui oppose l'Association des employeurs maritimes et les débardeurs se poursuit. Le contrat des débardeurs a expiré en décembre 1985. En novembre 1986, l'Association des débardeurs a demandé au Conseil canadien des relations du travail d'établir un conseil pour l'Est canadien qui représenterait les 3 000 employés de quai d'Hamilton à Halifax et négocierait en leur nom. Le conflit porte sur les conditions de travail et non sur les salaires.

VANCOUVER

Lock-out in Vancouver Over

After two lock-outs, and well over a year of negotiations, the labour dispute at West Coast ports is over. On November 18, 1986, the House of Commons legislated lifting of the lock-out and work resumed on the following day. The legislation imposed a new contract on the employers and the International Longshoremen's Union until December 1988. The dispute was mainly over the controversial container packing clause; an industrial inquiry commission will look into the issue and will report its findings by June 1987. The commission has the power to impose solutions on all the parties concerned in the container issue.

Fin du lock-out

Le conflit de travail qui paralysait les ports de la côte ouest est enfin terminé, après deux lock-out et au-delà d'un an de négociations. La Chambre des communes a adopté une loi ordonnant le retour au travail des débardeurs le 18 novembre 1986 et les activités ont repris leur cours normal le jour suivant. Cette loi imposait du même coup un nouveau contrat aux employeurs ainsi qu'au Syndicat international des débardeurs qui sera en vigueur jusqu'en décembre 1988. La clause concernant le remplissage des conteneurs était à l'origine du conflit. Une commission d'enquête industrielle examinera la question et publiera un rapport en juin 1987. La commission est investie du pouvoir d'imposer des solutions à toutes les parties que regarde le problème des conteneurs.

— Lisa Robertson and Denise Faguy

LIBRE-ÉCHANGE

Suite de la page 15

de paiement ainsi que l'importance de la délégation de pouvoir des ports américains laissent présager un affrontement commercial pour le moins inégal, étant donné qu'ils sont impliqués dans des champs plus vastes que la seule industrie portuaire.

Certes, l'ensemble des scénarios présentés ici illustre des positions extrêmes. L'industrie du transport devra faire face à un compétiteur américain plus aguerri et bénéficiant d'un marché naturel plus vaste. La structuration de la position canadienne de même que la durée des négociations peuvent aussi bien l'une que l'autre modifier l'ampleur de l'impact. Chose certaine, la démarche anticipée laisse entrevoir que ce sujet sera d'actualité pendant de nombreuses années encore.

En effet, si la démarche proposée par la Commission McDonald était adoptée, il faudra un délai de dix ans pour réduire à zéro tous les types de mesures protectionnistes. Dans ce contexte, l'industrie portuaire canadienne de même que ses partenaires sauront fort probablement prendre les dispositions nécessaires afin de maintenir une place dominante au cœur d'une Amérique du Nord économiquement plus compétitive sur le plan mondial. ☞

M. Jean-Michel Tessier est directeur général de la Société du port de Québec (SPQ). M. Marc Dulude est gérant de la planification de la SPQ. Les auteurs tiennent à remercier Sophie Morin, analyste, pour sa collaboration.

TRAFIC TRANSFRONTIÈRE

Suite de la page 28

par les ports américains, n'ont augmenté que de 52 %. Comme le démontre le graphique 2, les mouvements de marchandises canadiennes dans les ports de l'Est américain ont subi une baisse pour passer de 48 833 EVP à 41 554 EVP. Par opposition, le volume de marchandises transitant les installations de la côte ouest américaine a augmenté considérablement, passant de 35 104 EVP à 865 328 EVP. On peut donc en déduire que le rendement du réseau canadien sur la côte est a surpassé celui de la côte ouest.

Il va sans dire que plusieurs facteurs influent sur les modèles de trafic, que seule la situation géographique d'un port ne suffit à établir. Les variations du taux de change, l'environnement portuaire (y compris la clause sur les conteneurs), les modèles commerciaux et la demande de marchandises, pour ne nommer que quelques éléments, influencent les tendances du transbordement. Il importe néanmoins de souligner que, jusqu'à ce jour, le réseau canadien a connu un excellent rendement au sein du marché très concurrentiel du conteneur. On observe toutefois sur la côte ouest une augmentation très rapide des mouvements de marchandises canadiennes dans les ports américains, une conséquence probable de la mise en service par les ports américains de trains-blocs pour conteneurs gerbés et de l'apparition de nouvelles opérations intermodales.

Malgré un résultat d'ensemble favorable, l'avenir du réseau portuaire demeure incertain. À la fin du premier semestre de 1985, l'avantage que maintenait le réseau canadien en matière de transbordement se chiffrait à 12 469 EVP. Pendant la période correspondante de 1986, on n'enregistrait que 752 EVP. L'optimisme seul ne suffira pas à redresser la situation; les ports canadiens devront bientôt faire preuve d'ingéniosité. ☞

R. W. Tytanek est directeur général de la Société du port de Prince Rupert.

ÊTRE OU NE PAS ÊTRE

Suite de la page 29

et Thunder Bay et que, après 1990, les coûts liés à l'équipement augmenteront quand l'usure des wagons fermés se fera sentir.

L'analyse de la capacité de manutention des céréales par le port et la ligne de chemin de fer démontre que le réseau pourrait manutentionner environ 85 000 tonnes par semaine ou 1 million de tonnes pendant une saison de 12 semaines. Le rapport conclut qu'il serait dans le meilleur intérêt du Canada, des transporteurs de céréales et du port si le volume manutentionné était maintenu au-dessus de 600 000 tonnes par an. ☞

— Ray Mack

St. John's — During the first three quarters of 1986, total waterborne cargo at the Port of St. John's was 648,152 tonnes. The number of vessels calling at the port dropped to 851, a decrease from the same period in 1985, due to a downturn in off-shore activity and the closing of the port to foreign fishing fleets.

Saint John — Port Days 1986 brought big news to the Port of Saint John. The Honourable Gerald Merrithew, Federal Minister of State (Forrestry and Mines) announced that the Port of Saint John would receive local port corporation status, giving it autonomy in its day-to-day affairs.

Total port tonnage at the port for the first ten months of 1986 increased 62% over 1985, to 9.7 million tonnes.

Sept-Îles — As of November 1, 1986, the Port of Sept-Îles had handled 18.6 million tonnes of cargo, equaling the 1985 figure for the same period.

The port expects to see a slight increase in ship-to-ship transfers of coal in 1986.

Chicoutimi — An 82,000 metric tonne vessel docked at the new Grande-Anse terminal at the Port of Chicoutimi, proving that the new deep water terminal can be efficiently used for transshipping. The port has seen some welcome additions to traffic as new types of cargo, including 5,000 metric tonnes of newsprint and a shipment of prefabricated houses destined for Bermuda, were recently handled at the port.

Trois-Rivières — Figures released by the Port of Trois-Rivières show that for the first 10 months of activity in 1986, total port tonnage was up 26%; and that, after several years of decline, the export of forest products has reached a more satisfactory level.

The Logistec Corporation has chosen the Port of Trois-Rivières as the port of registry for its ocean-going ship. It is the first time that an ocean going vessel has been registered at the port of Trois-Rivières.

Montréal — The port of Montréal became the first port to test CP Rail's prototype double-stack railcar. The cars were loaded at the Racine terminal: one forty-footer on top of two twenty-footers.

Prince Rupert — Total port throughput in Prince Rupert for the first six months of 1986 shows an increase over the 1985 figures — from 6.2 million tonnes to 7 million tonnes. An increase in grain and coal shipments were partly responsible for the increase.

Vancouver — Vancouver Port Corporation has contracted Vancouver Heliport Services Inc. to operate a harbour heliport. The floating facility will provide a landing area for business, emergency, scheduled and tourist flights with easy access to downtown Vancouver. ✚

— Lisa Robertson and
Denise Faguy

St. John's — Le total des marchandises transportées par voie d'eau au port de St. John's, pendant les trois premiers trimestres de 1986, s'est chiffré à 648 152 tonnes. Le nombre de navires ayant fait escale au port s'est établi à 851, une diminution par rapport à la période correspondante de 1985 en raison de la baisse des activités off-shore et de la fermeture du port aux navires de pêche venant de l'étranger.

Saint John — C'est dans le cadre des Journées du port de Saint John (édition de 1986) que l'honorable Gerald Merrithew, ministre d'État aux Mines et Forêts, a annoncé que le port obtiendrait le statut de société de port locale. Au cours des dix premiers mois de 1986, le tonnage du port est passé de 5,6 à 9,7 millions de tonnes, soit une augmentation de 62 % comparative-ment à 1985.

Sept-Îles — Au 1er novembre 1986, le port de Sept-Îles avait manutentionné 18,6 millions de tonnes de marchandises, soit la même quantité que pendant la période correspondante de l'année précédente. Le port s'attend également à une légère augmentation des transferts de charbon de navire-à-navire en 1986.

Chicoutimi — Un navire de 82 000 tonnes métriques a accosté au terminal de Grande-Anse, au port de Chicoutimi, prouvant ainsi que le nouveau terminal en eau profonde peut aisément servir au transbordement. De nouvelles marchandises ont récemment été manutentionnées au port, dont 5 000 tonnes métriques de papier journal, ainsi que des mai-

sons préfabriqués destinés aux Bermudes.

Trois-Rivières — Après plusieurs années de déclin, le tonnage total au port de Trois-Rivières a finalement augmenté de 26 % au cours des dix premiers mois d'activité de 1986, et l'exportation des produits forestiers a de nouveau atteint un niveau satisfaisant.

La société Logistec a choisi d'établir son port d'armement à Trois-Rivières pour son navire océanique, une première pour le port dans cette catégorie de navire.

Montréal — Le port de Montréal a été le premier port à tester le prototype du wagon destiné au gerbage, mis au point par CP Rail; un conteneur de quarante pieds a été gerbé sur deux conteneurs de vingt pieds à bord de ce wagon, au terminal Racine.

Prince Rupert — Le trafic total au port de Prince Rupert, au cours du premier semestre de 1986, s'est chiffré à 7 millions de tonnes, soit une augmentation par rapport aux 6,2 millions de tonnes enregistrées au cours de la même période en 1985. La recrudescence des expéditions de céréales et de charbon est en partie à l'origine de cette hausse.

Vancouver — La Société du port de Vancouver a choisi comme exploitant de son installation hélicoptuaire la société Vancouver Heliport Services Inc. L'installation flottante servira aux atterrissages d'urgence et d'affaires ainsi qu'aux vols réguliers et touristiques qui offrent un accès presque direct au cœur de la ville. ✚

— Lisa Robertson et
Denise Faguy

**NOUS AVONS
GUÉRI LE COEUR
DE QUELQU'UN
QUE VOUS
CONNAISSEZ.**



Donnez à la recherche
qui a sauvé plus de vies.
**La Fondation canadienne
des maladies du coeur**

If you do not already receive **PORTUS** on a regular basis, but would like to, please fill in this coupon and send it to:

PORTUS
c/o Ports Canada
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

Name/
Nom _____

Organization/
Organisme _____

Address/
Adresse _____

Title/
Titre _____

Postal Code/
Code postal _____

Pour recevoir **PORTUS** de façon régulière, prière de remplir ce coupon et de le retourner à l'adresse suivante:

PORTUS
a/s Ports Canada
99, rue Metcalfe
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MANAGEMENT

In the last decade or so, many ports have been confronted with disturbing symptoms which could not be readily remedied by available management techniques and which had no precedent in recent experience. For some, traffic began to level off and could not be restimulated by even the most energetic marketing and promotion efforts. For others, traffic began to decline in the face of emerging competitor ports. Still others saw their traditional hinterland invaded by vigorous competing modes.

The managerial techniques of budgeting, financial control and even the popular strategic planning appeared inadequate for dealing with the new symptoms. In the inventive tradition of North American business, ports are now turning their energies to the search for new management approaches to these perplexing problems.

The strategic planning technique has been around for over a quarter of a century, although its actual application to practice has lagged. Today, only a handful of leading ports employ genuine strategic planning to manage their forward growth thrusts. A majority still employ the simpler and earlier budgeting or long-range planning techniques, the latter based on extrapolation of the past and lacking the systematic generation and analysis of alternatives required in strategic planning.

Experience in the port industry has shown that precepts of strategic planning are difficult to translate into practice. Not only is the translation difficult, but attempts to install rigorous strategic discipline typically run into "resistance to planning" — an organizational inertia which appears to frustrate efforts, and reject planning efforts as a "foreign antibody." More importantly, however, strategic planning has often been held out as the panacea for all industry ailments, which has only detracted from the true value of the discipline. Strategic planning is but one, and frequently not the first or the last, in a series of steps which need to be taken to enable a port to respond to its new challenges.

As with any other firm, a port relates to its business environment in two distinctive ways: first, through operating (or administrative) behavior in which it seeks to maximize revenues from its existing business base. It does this by attempting to build large-scale facilities and to secure the highest possible port charges from its current clientele. Second, through strategic behavior in which it attempts to continually seek to replace old business with new ones that offer higher potential for future revenues. The port does this by identifying areas of new demand, developing responsive services, appropriate facilities and marketing capabilities. While the concern of operating behavior is with extracting profits using the existing environmental linkages, strategic behavior seeks to build up and maintain profitable linkages.

As the definitions suggest, the two modes pose distinctive and different challenges to the port; and the challenges, to be successfully met, require distinctive managerial behavior within the port. A port committed to one mode would act differently from the port engaged in the other. The skills, the knowledge, the attitudes and the values of managers would also differ. When a port transforms itself from a focus on administrative behavior to an emphasis on the strategic, a fundamental change takes place in each of its major characteristics: its objectives, its value system, its managers, its processes, its systems, and its structures.

Viewed in this perspective, strategic planning can be seen as only one, and not necessarily the most important, element of the above transformation. It is a rational approach to assessing and redefining the linkages of the port with both its business and societal environments. It systematizes the managerial problem-solving approach essential to strategic behavior.

But the outcome of strategic planning is only a set of plans and intentions. By itself, strategic planning produces no actions, no visible changes in the port. To effect the changes, the port needs appropriated capabilities: trained and motivated managers, strategic

information, and fluid and responsible systems. Lacking these, the port will appear to resist implementation of the plans. The resistance will be real enough, but it will not be due to some inner perversities, but rather due to a lack of requisite capabilities and reluctance of people to abandon tried and familiar activities in favor of unknown and risky ones.

Over the past 20 years, it has become increasingly clear, through lessons of successes and failures, that the conception of strategic planning suffers from two major deficiencies. First, in the language of management science, it is an "improper optimization" — that is, the excluded variables have a major impact on the preferred solution. Second, it solves only a part of the total problem concerned with maintenance of a viable and effective relationship between the port and its business environment.

Strategic management, on the other hand, is defined as the identification, search for, and acquisition of "capabilities" that enable an organization to attain its objectives while sustaining progress. In other words, there is no "strategic management" unless the organization is willing and able to develop a critical appraisal of its own management conception and practice, through the search for and the implementation of innovative strategies. Planning systems, structures, and other control practices must be such that they permit and even promote the critical attitude and the will for change. This implies an optimum mix of capabilities and visionary orientation of the organization willing and able to go in that direction, and that might be called the dominance of a "strategic culture" within the organization. Strategic culture is essentially composed of such elements as:

- awareness of change as a normal state, and not a pathological one;
- readiness to search for forms of actions in uncertain and risky conditions;
- readiness to launch experiences whose results are difficult to control in the short run;
- readiness to accept new methods of management with their socio-political implications;
- interest in accumulation of potential, more than immediate, revenues; and
- capacity to redesign management methods so that planning, structure, and control practices reinforce one another and contribute to a cumulative learning and diffusion of that strategic culture.

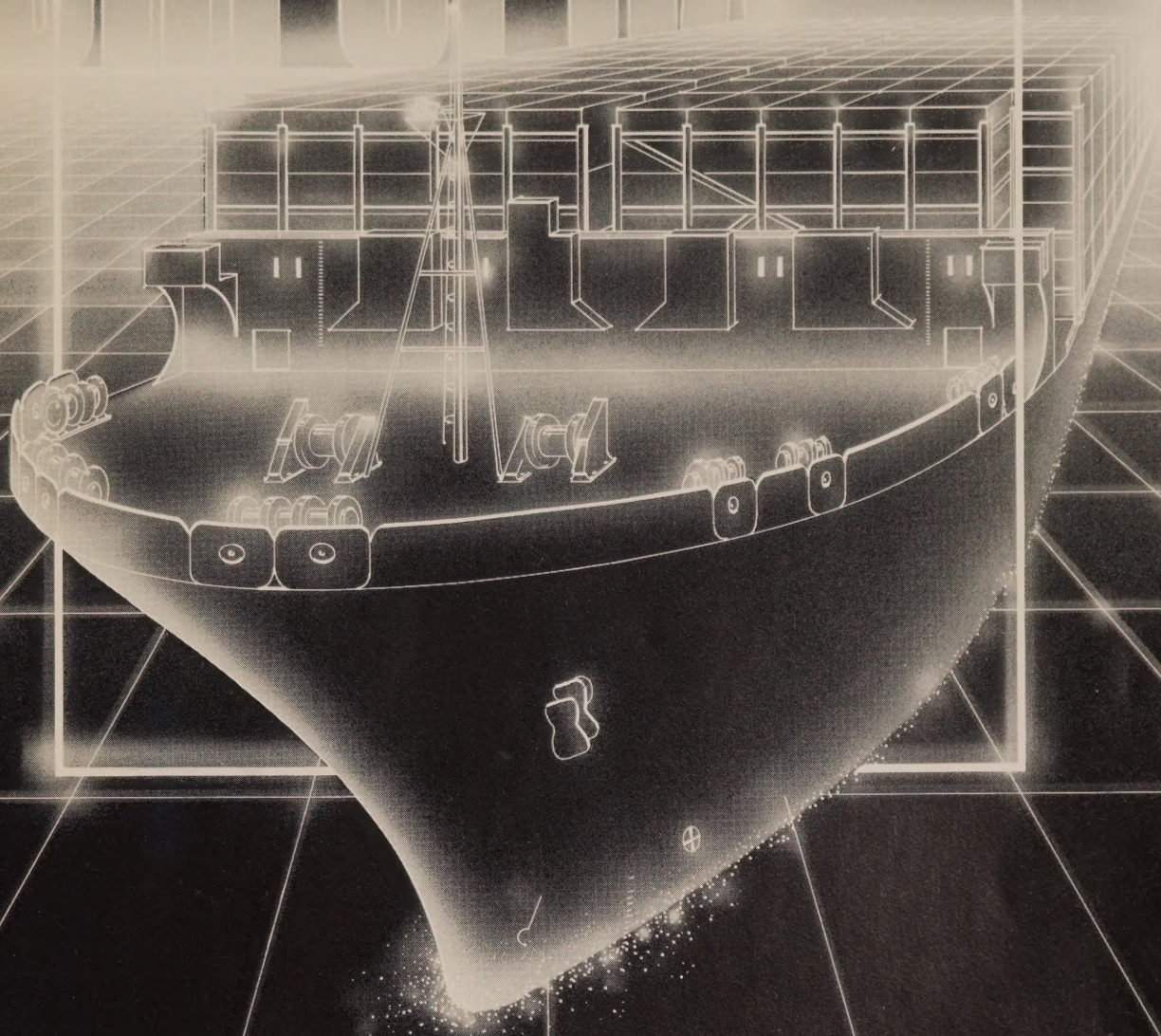
While these attributes in and of themselves do not ensure sustained growth in a competitively-volatile environment, they provide the building blocks for the organizational behavior that is required for success. The nature of the relationship between the port and its environment has evolved into one characterized by complexity and change. The multitude of emerging issues itself is an indicator that the norms of administrative behavior are no longer sufficient to ensure survival, let alone success.

The port industry has distinguished itself with an inglorious distinction of reactively fending off the emerging environmental trends. While strategic behavior has firmly taken root in the four corners of the industrial arena — from the manufacturing to the service sectors and from the regional firm to the multinationals, the ports have, by and large, adhered to the comfort of administrative mode. As the opportunity cost of passive behavior rises, strategic management takes on new urgency — a powerful force that must be reckoned with at once.

As H. Raymond Radosevich remarked more than a decade ago, "if the trends in the organizational environment of the post-industrial era continue to exhibit accelerated change . . . , increasing numbers of organizations must be imbued with strategic management."¹

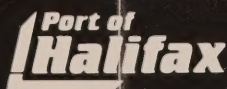
— Hassan J. Ansary, Editor-in-chief

PORT OF HALIFAX



THE EMERGING GIANT

HALIFAX-DARTMOUTH PORT DEVELOPMENT COMMISSION
HALIFAX PORT CORPORATION



■ HALIFAX
(902) 429-1400

■ TORONTO
(416) 283-2574

■ MONTREAL
(514) 848-9211

■ NEW YORK
(212) 524-6836



Ports Canada



Ports Canada aide à transformer le grain des prairies en pâtes alimentaires.

Une bonne quantité de pâtes italiennes de qualité provient, par l'entremise de Ports Canada, des Prairies canadiennes.

Chaque année, les ports de l'est du Canada exportent des centaines de milliers de tonnes de blé en Italie. Beaucoup de pâtes... et beaucoup d'argent. Cependant, cela ne représente qu'une fraction du total des exportations de blé manutentionnées annuellement par les éleveurs de Ports Canada, des millions de tonnes en tout!

En continuant de mettre à profit l'expertise des ports locaux et les suggestions de nos clients, nous pourrions maintenir les meilleurs services et installations portuaires du monde. Pourquoi? Parce que l'exportation de marchandises représente plus de 25 pour cent du produit national brut du Canada.

Lorsqu'il s'agit de commerce à l'échelle mondiale, nous voyons à ce que le Canada acquière sa juste part. Ports Canada: un réseau portuaire efficace et rentable à votre service.

On peut donc dire en toute confiance... qu'il y a un peu de Ports Canada dans vos mets italiens.

NOUS NOUS EN CHARGEONS!